



# REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —



### **Conseil de rédaction**

Margit Kraker, *Présidente de la Cour des comptes d'Autriche*  
Michael Ferguson, *Vérificateur général du Canada*  
Nejib Gtari, *Premier Président, Cour des Comptes de Tunisie*  
Gene L. Dodaro, *Contrôleur général des États-Unis*  
Manuel E. Galindo Ballesteros, *Contrôleur général du Venezuela*

### **Président**

James-Christian Blockwood (É.-U.)

### **Vice-président**

Michael Hix (É.-U.)

### **Rédactrice en chef**

Heather Santos (É.-U.)

### **Collaborateurs spéciaux**

Arunas Dulkys (Lituanie)  
Wilf Henderson (R.-U.)

### **Administration et fonctionnement**

Peter Knopes (É.-U.)

### **Collaborateurs à la rédaction**

Secrétariat de l'AFROSAI  
Secrétariat de l'ARABOSAI  
Secrétariat de l'ASOSAI  
Secrétariat de la CAROSAI  
Secrétariat de l'EUROSAI  
Secrétariat de l'OLACEFS  
Secrétariat de la PASAI  
Secrétariat général de l'INTOSAI  
Bureau du vérificateur général du Canada  
Cour des comptes de Tunisie  
Bureau du contrôleur général du Venezuela  
Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis

Printemps 2019  
Vol. 46, n° 2

La *Revue internationale de la vérification des comptes publics* est publiée tous les trimestres pour l'INTOSAI (Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques) en allemand, en anglais, en arabe, en espagnol et en français. La *Revue*, organe officiel de l'INTOSAI, vise à l'avancement des procédures et techniques d'audit dans le secteur public. Les opinions et les idées formulées n'engagent que les auteurs des textes et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de l'Organisation.

La rédaction invite les personnes intéressées à soumettre des articles, des rapports spéciaux ou des faits d'actualité à ses bureaux, aux soins du :

U.S. Government Accountability Office  
441 G Street NW, Room 7814  
Washington, D.C. 20548  
United States

(Téléphone : 202-512-4707; fax : 202-512-4021;  
courriel : [intosaijournal@gao.gov](mailto:intosaijournal@gao.gov)).

La *Revue* sert de document pédagogique. La rédaction accorde donc la préférence aux articles traitant d'aspects pratiques de l'audit dans le secteur public. Il peut s'agir d'études de cas, de commentaires sur de nouvelles méthodes d'audit ou de descriptions de programmes de formation en audit. Les articles traitant surtout d'aspects théoriques ne conviennent pas. Les lignes directrices sur la présentation d'articles peuvent être consultées à <http://www.intosaijournal.org/aboutus/aboutus.html> [en anglais seulement].

La *Revue* est distribuée gratuitement en format électronique aux membres de l'INTOSAI et aux autres parties intéressées. Elle peut être consultée aussi en ligne : [www.intosaijournal.org](http://www.intosaijournal.org) ou [www.intosai.org](http://www.intosai.org). On peut aussi l'obtenir en s'adressant à la *Revue* à [intosaijournal@gao.gov](mailto:intosaijournal@gao.gov).

# SOMMAIRE

---

- |    |   |
|----|---|
| 4  | Éditorial   |
| 7  | En bref   |
| 23 | Articles de fond<br><i>Contrôle bancaire : élaborer un cadre utile pour les ISC</i><br><i>Détecter la fraude, améliorer le contrôle interne à l'aide d'une stratégie reconnue et d'un outil de mesure de la performance</i><br><i>Corruption et blanchiment de capitaux : corrélation et voie à suivre</i><br><i>Éradiquer la corruption : évaluer et surveiller la progression de l'ODD 16</i> |
| 39 | Dans le cadre de l'INTOSAI  |
| 46 | Pleins feux sur le renforcement des capacités   |

« Nous avons un devoir d'exemplarité et de communication. Nous avons aussi le devoir de passer de la parole aux actes et de forger des partenariats qui résistent au temps, dans un esprit de coopération et d'intégrité sans égal. »



## LA COMMUNICATION, LA COLLABORATION ET LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS CONTRE LE « CANCER DE LA CORRUPTION »

*James-Christian Blockwood, directeur général de la Planification et de la liaison extérieure, Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis, et président de la Revue internationale de la vérification des comptes publics*

En 1996, le Président de la Banque mondiale, James David Wolfensohn, avait souligné, dans un discours, qu'il fallait favoriser la reddition de comptes, le renforcement des capacités et la transparence pour garantir une utilisation optimale des ressources, surtout en faveur des plus nécessiteux.

Lors de ce même discours, il avait martelé sa conviction qu'il fallait aussi combattre le « cancer de la corruption ». L'argument est péremptoire : la corruption est un vol pour un pays et ses citoyens; elle sape et affaiblit la confiance envers nos gouvernants.

Envisager la corruption sous cet angle a aussi clairement fait ressortir ce qui suit : le monde doit redoubler d'efforts pour enrayer ce fléau. Nous devons en effet nous employer

à trouver un « remède » et à instaurer des mesures pour empêcher toute récidive.

Nous avons certes fait des progrès pour lutter contre la corruption. Toutefois, vu les incertitudes inhérentes aux systèmes de gouvernance complexes à l'échelle mondiale – évolutions démographiques et économiques, risques nouveaux ou fluctuants et innovations technologiques – il reste encore beaucoup à faire.

Nous avons un devoir d'exemplarité et de communication. Nous avons aussi le devoir de passer de la parole aux actes et de forger des partenariats qui résistent au temps, dans un esprit de coopération et d'intégrité sans égal. J'ai l'honneur et le bonheur de travailler au sein d'une organisation et d'une association mondiale qui favorisent la visibilité, les partenariats et les possibilités d'intervenir sur ces problèmes qui ont une importance considérable pour nous : à la fois pour les simples particuliers, les organisations, les pays et le monde entier.

Récemment, les technologies et les données ont considérablement influé sur les initiatives anticorruption et de renforcement de la transparence. Comme on pouvait s'y attendre, ces évolutions sont désormais au cœur de nos échanges. Dans le même temps, il faut souligner les efforts déployés en faveur de la communication, de la collaboration et du renforcement des capacités, puisqu'ils resteront au cœur des actions de lutte contre la corruption.

Le Bureau de reddition de comptes des États-Unis (GAO) a fait de grands progrès en vue de créer un climat propice à la lutte contre la fraude, le gaspillage, les abus et les erreurs de gestion et à la promotion de la bonne gouvernance. Ces progrès sont attribuables à l'élaboration et à la diffusion par le GAO d'outils comme des normes – *Generally Accepted Government Auditing Standards* et *Standards for Internal Control in the Federal Government* – et un cadre, *Framework for Managing Fraud Risks in Federal Programs*. Sous la direction du Contrôleur général des États-Unis, Gene L. Dodaro, le GAO s'est efforcé de diffuser largement son savoir et de nouer des partenariats pour apporter son soutien en tant que de besoin.

J'ambitionne à adopter cette même stratégie, dans mes fonctions de directeur général de la Planification stratégique et la liaison extérieure (SPEL) du GAO. Ce service du GAO supervise divers programmes de portée mondiale – la *Revue internationale de la vérification des comptes publics* (la *Revue*), le programme international de bourses de formation en audit (International Auditor Fellowship Program ou IAFP) et le centre d'excellence en audit (Center for Audit Excellence ou CAE) – qui favorisent la communication, les échanges et le renforcement des capacités en vue d'impulser un changement positif parmi responsables de la reddition de comptes dans le monde.

La *Revue* est l'organe officiel de communication de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), une organisation qui fournit un cadre institutionnel à ses 194 institutions supérieures de contrôle (ISC) membres du monde entier. La *Revue*, à titre d'outil essentiel d'information et de formation, a contribué à l'amélioration de notre capacité à généraliser et à accélérer la mise en commun de connaissances et de pratiques exemplaires au sein de l'INTOSAI. Cela est possible

grâce aux médias sociaux (nous avons doublé le nombre de personnes qui nous suivent sur Twitter au cours des deux dernières années) et, plus concrètement, à la diffusion de chroniques axées sur le renforcement des capacités et de numéros thématiques, comme le présent numéro consacré à la prévention de la corruption et à la bonne gouvernance.

En intégrant et en diffusant des points de vue et des expériences diversifiés qui proviennent des quatre coins du monde, la *Revue* arrive à démultiplier nos efforts pour établir des maillages plus vastes et pour faire connaître des

approches qui peuvent contribuer à façonner les contours de la reddition de comptes de demain.

Au fur et à mesure que les membres de l'INTOSAI continuent de s'adapter et de s'ajuster, le savoir-communiquer deviendra une compétence de plus en plus importante qui, conjuguée au savoir-collaborer et au savoir-diriger, transformera notre manière de combattre la corruption et de faire progresser la bonne gouvernance.

L'IAFP intègre tous ces concepts en mettant l'accent sur la communication et la collaboration dans l'ensemble des régions et des cultures tout en soulignant aussi l'importance du savoir-diriger. Le programme, qui vise à accroître les moyens d'action des générations futures, a formé plus de 600 professionnels de l'audit en 40 ans et créé un réseau de collègues qui ont une conception commune de l'utilité de savoir communiquer, coopérer et impulser et de mobiliser ces savoirs pour faire évoluer les choses.

Changer n'est pas chose facile, surtout lorsqu'il faut surmonter les affres de la corruption et d'une responsabilité tronquée. Grâce au CAE, nous avons mobilisé le savoir et l'expérience d'anciens professionnels chevronnés du GAO et nous nous sommes associés avec des organisations mondialement reconnues pour offrir des formations et des concours techniques en vue d'améliorer la performance et la transparence et de favoriser une saine gestion des fonds publics. Nous avons récemment conclu une entente avec la Banque mondiale qui renforce le partenariat déjà noué et élargit l'aide au renforcement des capacités.

Dans le cadre de ses efforts de collaboration, le SPEL gère notamment la participation du GAO aux activités

---

*« J'ai l'honneur et le bonheur de travailler au sein d'une organisation et d'une association mondiale qui favorisent la visibilité, les partenariats et les possibilités d'intervenir sur ces problèmes qui ont une importance considérable pour nous : à la fois pour les simples particuliers, les organisations, les pays et le monde entier. »*

---



*James-Christian Blockwood, directeur général du service SPEL du GAO, et Ceyla Pazarbasioglu, vice-présidente de la Banque mondiale, signent une entente confirmant l'engagement de leurs organisations à aider les pays en développement.*

de l'INTOSAI, qui a plusieurs groupes de travail – Lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent, Valeur et avantage des ISC et Mégadonnées – qui font la promotion d'initiatives en faveur de l'intégrité, des données ouvertes et de la transparence. Le GAO collabore également avec la Coopération INTOSAI-Donateurs, un partenariat stratégique mondial entre l'INTOSAI et 23 acteurs du développement. La Coopération a œuvré en vue d'accroître l'aide mise à la disposition des ISC pour renforcer leurs capacités. Elle a eu des effets positifs de portée considérable sur les ISC du monde entier, surtout en Afrique et dans le Pacifique.

En plus des partenariats déjà en vigueur, nous visons aussi à en créer de nouveaux. Des groupes, comme l'Alliance des auditeurs de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE), constituent des forums mondiaux uniques qui favorisent la coopération et la mise en commun d'informations sur des sujets d'intérêt communs pour la communauté internationale. En mars, j'ai assisté à la réunion de l'Alliance des auditeurs, qui portait sur le thème « Les auditeurs et la technologie ». La réunion a comporté des discussions enrichissantes sur diverses tendances numériques intéressantes qui influent sur le travail des auditeurs, notamment sur les mesures prises par les institutions de contrôle pour prévenir la corruption et le gaspillage des ressources.

Les avancées technologiques dans les domaines de l'intelligence artificielle, de l'automatisation et de l'analyse des données ont suscité des échanges dynamiques sur la possibilité d'accroître l'efficacité et la qualité des audits grâce à ces outils. Cependant, la technologie ne remplacera jamais les auditeurs. Dans certains cas, la modernisation reposera sur des interactions humaines et des dialogues accrus : mobiliser les plateformes de communication pour élargir la diffusion des constatations découlant des audits dans le but de renforcer la transparence et de permettre une interprétation par l'homme des résultats obtenus à l'aide des données en vue de faire ressortir les causes profondes de la corruption. Il s'agit d'intégrer les technologies, non de remplacer l'humain. Adopter de nouvelles technologies et approches nous obligera à revoir nos stratégies, à instaurer une culture des données et trouver d'autres moyens pour collaborer davantage.

La transformation numérique est porteuse de nombreuses possibilités et de défis de taille. Cette transformation, dans le contexte mondial actuel, exigera que les citoyens et les organisations, tant à l'échelle nationale qu'internationale, s'adaptent considérablement. Il faudra donc avoir de solides compétences en communication, en collaboration et en renforcement des compétences si nous voulons prolonger les progrès déjà réalisés en faveur de la bonne gouvernance et venir à bout du « cancer de la corruption ».

# ÉCHOS DES ISC DU MONDE

## Vietnam

### PUBLICATION DU PLAN D'AUDIT DE 2019

Le Bureau de contrôle d'État du Vietnam a publié son plan d'audit de 2019 qui prévoit la réalisation de 190 audits au cours de l'année. Le plan, qui avait été officiellement annoncé plus tôt cette année par l'Auditeur général du Vietnam, a été établi à partir des commentaires formulés par la Commission permanente de l'Assemblée nationale, le Premier ministre, le Comité central d'inspection et le Bureau central des affaires intérieures. Le plan intègre également les commentaires de l'Inspectorat du gouvernement sur le plan des inspections de 2019.

Les principaux points du plan d'audit de 2019 sont les suivants :

- **Réduction du nombre d'unités auditées et de sujets d'audit** — L'objectif est d'améliorer la qualité et l'efficacité des audits, surtout de l'audit du budget de l'État au cours duquel le Bureau réalisera 59 audits (14 ministères et directions et 45 provinces et municipalités). Douze audits de performance sont prévus qui porteront notamment sur l'utilisation et la gestion des ressources dans quatre districts et villes et divers programmes et projets d'investissement financés par l'État.
- **Mise en œuvre de 30 audits thématiques** — Les thèmes des audits comprennent : la gestion de la perception des taxes à l'importation et à l'exportation, le programme national de réduction durable de la pauvreté pour 2016-2020, l'autonomie financière des hôpitaux publics et des universités, et les projets d'investissement construction-transfert. Certains audits de plus grande envergure engloberont des évaluations de gestion intersectorielles et exhaustives de l'utilisation des ressources publiques.
- **Projet pilote de rotation des entités et des lieux audités** — Pour la première fois, le Bureau fera, dans le cadre d'un

projet pilote, une rotation des entités auditées et des lieux d'audit entre ses services d'audit afin d'améliorer la qualité des audits, la transparence et la reddition de comptes. Dans le même temps, le Bureau continuera d'améliorer les méthodes de planification des audits en fonction des pratiques internationales.

### PUBLICATION D'UN NOUVEAU CADRE D'AUDIT

L'Auditeur général du Vietnam, Ho Duc Phoc, a publié un cadre pour auditer le règlement définitif du capital de l'État des entreprises publiques lorsque celles-ci deviennent officiellement des sociétés par actions à responsabilité limitée. Le cadre, qui est accompagné par des modèles de formulaires applicables aux rapports et documents liés aux audits, invite les services d'audit spécialisés et les bureaux d'audit de l'État des régions à cibler les éléments suivants :

- la véracité et la fidélité des données contenues dans les états financiers de la société mère;

- les règlements en titres de capitaux propres et les sommes obtenus;
- l'aide financière aux travailleurs excédentaires;
- la valeur financière de l'entreprise;
- la gestion des terres et la conversion de leur utilisation;
- les obligations budgétaires de l'État;
- la détermination du capital de l'État.

Le cadre met également l'accent sur l'appréciation de la conformité de l'entreprise aux lois et règlements et sur l'évaluation des méthodes utilisées par l'entreprise pour choisir ses partenaires stratégiques.

## Japon



### LE CONSEIL ACCUEILLE UNE NOUVELLE PRÉSIDENTE ET UN COMMISSAIRE

M<sup>me</sup> Mari Kobayashi a assumé les fonctions de Présidente du Conseil d'audit du Japon le 7 décembre 2018. Elle succède à M. Teruhiko Kawato, qui a pris sa retraite le 22 octobre 2018. Avant de prendre les rênes du Conseil, M<sup>me</sup> Kobayashi était commissaire au sein du Conseil (depuis 2013), puis présidente par intérim depuis le départ à la retraite de M. Kawato. Elle a également enseigné à la faculté de sciences politiques de l'Université Waseda à Tokyo.

En parallèle, M. Hajime Okamura a été nommé commissaire au sein du Conseil. Depuis 1983, il a occupé plusieurs postes importants au sein de la direction du Conseil, dont celui de secrétaire général, avant d'être nommé commissaire. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec le Conseil d'audit par courriel à [liaison@jbaudit.go.jp](mailto:liaison@jbaudit.go.jp) ou visitez son site [www.jbaudit.go.jp/English/](http://www.jbaudit.go.jp/English/).

## Singapour



### NOMINATION D'UNE NOUVELLE AUDITRICE GÉNÉRALE

M<sup>me</sup> Goh Soon Poh a été nommée Auditrice générale de Singapour le 8 février 2019 par le Président de cet État. Elle succède à M. Tan Yoke Meng Willie, qui a pris sa retraite le même jour.

Avant de se joindre au Bureau de l'auditeur général, M<sup>me</sup> Goh a occupé des postes de haute direction dans divers organismes publics, dont les ministères de l'Éducation, des Finances et des Affaires intérieures, ainsi qu'au Bureau du Premier ministre. Pour de plus amples renseignements sur le Bureau, visitez le site <http://www.ago.gov.sg> ou envoyez un courriel à [ago\\_email@ago.gov.sg](mailto:ago_email@ago.gov.sg).



## Myanmar



### ATELIER SUR L'AUDIT ENVIRONNEMENTAL DONNÉ EN COLLABORATION AVEC LA NORVÈGE

Les ISC du Myanmar et de la Norvège ont organisé conjointement un atelier sur l'audit environnemental à Naypyidaw (Myanmar) en février. Des cadres supérieurs,

des directeurs et des membres du personnel de l'ISC du Myanmar (administration centrale et bureaux régionaux) ont assisté à cet atelier, qui visait à faire connaître les modalités de réalisation d'un audit environnemental selon les Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI). Des experts de l'ISC de la Norvège ont défini les concepts, les théories, les cadres, les normes et les lignes directrices en matière d'audit environnemental et discuté de la réalisation d'un audit de performance selon un point de vue environnemental. Les indications données par les experts ont aussi porté sur l'établissement de liens et de corrélations (avec, entre, parmi) les Objectifs de développement durable (ODD), l'évaluation et l'analyse des risques, et la conception des audits.

L'atelier de deux jours a permis aux participants d'approfondir leurs connaissances et de renforcer leurs capacités en vue d'effectuer des audits environnementaux conformes aux normes ISSAI, de choisir des sujets à auditer et de publier des rapports sur les constatations découlant de leurs audits.

## Bélarus



### LANCEMENT D'UN SYSTÈME DE CIBLAGE DES INSPECTIONS FONDÉ SUR LES RISQUES

L'ISC du Bélarus a lancé un nouveau système de ciblage des inspections au début de l'année. Ces contrôles, qui sont coordonnés par l'ISC et effectués par des organes de contrôle et de surveillance conformément aux lois nationales, reposent sur des critères d'évaluation des risques établis (et classés) en évaluant les probabilités d'infraction aux lois.

Cette approche axée sur les risques, qui est élaborée et appliquée par chaque organe de contrôle et de surveillance, est un gage de transparence, d'objectivité et de validité. Elle fournit aussi un mécanisme qui permet d'établir l'ordre de priorité des travaux d'audit. L'approche offre également une certaine souplesse, puisque l'ISC a défini des normes qui lui permettent de modifier les évaluations et le classement des risques en présence de certains indicateurs. Par exemple, la cote d'un risque peut être abaissée si aucune infraction n'est constatée au cours d'un audit.

Les organes de contrôle et de surveillance détermineront tous les six mois les entités qui seront auditées à l'aide de cette nouvelle méthode. Les audits sont résumés [en anglais] dans le plan des inspections ciblées qui est publié sur le site Web de l'ISC du Bélarus à <http://www.kgk.gov.by/ru>.

**Costa Rica****NOUVEAU MÉCANISME POUR PROMOUVOIR LA REDDITION DE COMPTES ET AMÉLIORER LA VIE DES CITOYENS**

Le Bureau du Contrôleur général de la République du Costa Rica, l'ISC de ce pays, a pris des mesures pour renforcer les activités de suivi de la conformité : une tâche d'une grande utilité pour améliorer les processus qui ont un effet positif sur la vie des citoyens (ISSAI 12).

Dans le cadre de ces efforts, l'ISC du Costa Rica a créé l'« Indice institutionnel de conformité aux préconisations et aux recommandations » (IDR). Cet indice vise à mesurer et à présenter de manière uniforme le degré de conformité des organisations auditées en fonction de trois facteurs :

- Efficacité : pourcentage des progrès en matière de conformité
- Efficience : taux de respect des échéances établies
- Gestion : respect des règlements et des normes associés au processus de suivi des préconisations formulées

Achevée en 2018, la première évaluation IDR a permis de mesurer la conformité de 173 institutions pour l'exercice 2016-2017. Les institutions ont obtenu 74 points, en moyenne. Plus de la moitié d'entre elles ont obtenu des notes élevées au titre de l'efficacité, de l'efficience et de la gestion. Ces chiffres montrent les progrès concrets réalisés par les entités auditées pour corriger les lacunes relevées au cours des audits. Les résultats ont aussi fait ressortir certains comportements des institutions. Ces connaissances peuvent servir à établir de futurs indicateurs qui favoriseront la continuité et l'amélioration.

L'outil IDR contribue puissamment à l'établissement de pratiques exemplaires. Il dynamise les efforts de renforcement de la reddition de comptes, les mécanismes de contrôle et les initiatives d'amélioration des processus qui apportent une grande valeur ajoutée aux citoyens.

**Iran****RAPPORT ANNUEL DE L'ISC**

La Cour supérieure des comptes de la République islamique d'Iran a soumis son rapport d'audit annuel pour l'exercice 2017-2018 au Parlement. Le Président de la Cour, Adel Azar, a présenté un résumé du rapport lors de la séance générale officielle du Parlement en janvier. Il a alors communiqué diverses informations, notamment sur les recettes et les dépenses, la budgétisation axée sur les résultats et les recommandations visant à améliorer le processus budgétaire.

**LE PRÉSIDENT DE LA COUR ASSISTE À UNE CONFÉRENCE SUR LA BUDGÉTISATION AXÉE SUR LES RÉSULTATS**

La 9<sup>e</sup> Conférence internationale sur la budgétisation axée sur les résultats (BAR) a eu lieu au Centre de conférence de l'Université Al Zahra les 8 et 9 janvier 2019. Le Président de la Cour, Adel Azar, présidait la conférence. Dans son allocution, il a souligné que le modèle de maturité de la BAR et le Guide suprême de la République islamique d'Iran avaient joué un rôle déterminant dans la réforme du système budgétaire actuel du pays. M. Azar a également

souligné que la Cour supérieure des comptes avait mis en œuvre les efforts nécessaires à l'échelle nationale en faveur des audits de performance.

## LE PROCUREUR GÉNÉRAL PARTICIPE AU FORUM DES ISC À COMPÉTENCE JURIDICTIONNELLE DE L'INTOSAI

Le Procureur général de la Cour, Fayyaz Shojaey, a participé au 3<sup>e</sup> Forum des ISC à compétence juridictionnelle de l'INTOSAI les 24 et 25 janvier 2019, à Istanbul (Turquie). M. Shojaey a donné un exposé intitulé « The Judicial System of the Supreme Audit Court of I. R. Iran and Measures Taken to Fight Fraud and Financial Corruption » et fait connaître des pratiques exemplaires aux membres du Forum. Au cours de la réunion, M. Shojaey a également rencontré plusieurs de ses homologues pour discuter de diverses expériences, d'initiatives de coopération bilatérale et de contributions.

## SÉMINAIRE DONNÉ CONJOINTEMENT PAR LES ISC DE L'IRAN ET DE L'INDONÉSIE

La Cour supérieure des comptes d'Iran et le Conseil d'audit de la République d'Indonésie ont organisé un séminaire conjoint à Téhéran l'an dernier afin de mettre en commun leurs expériences et pratiques exemplaires dans divers domaines, notamment l'audit d'institutions bancaires et d'universités publiques, les marchés publics de l'État par voie électronique et l'amélioration de la qualité des rapports d'audit. La délégation du Conseil d'audit indonésien, notamment M<sup>me</sup> Isma Yatun, qui est membre du Conseil, et M. Octavino Alimudin, Ambassadeur d'Indonésie en République islamique d'Iran, a également rencontré le Président de la Cour, Adel Azar. Celui-ci a indiqué que la coopération entre les deux ISC pouvait être renforcée en élargissant le plan d'action de 2019, qui a été signé à l'issue du séminaire.

## PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE DE L'ASOSAI

Le Président de la Cour supérieure des comptes, Adel Azar, s'est joint aux dirigeants de près de 50 ISC qui assistaient à l'Assemblée générale de 2018 de l'Organisation asiatique

des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ASOSAI) à Hanoi (Vietnam). En marge de l'assemblée, M. Azar a rencontré de nombreux délégués de haut rang des ISC dans le but de promouvoir la coopération bilatérale et de mettre en commun leurs connaissances et expériences en matière de contrôle des finances publiques.



## Chine



L'Auditrice générale du Bureau national d'audit de la Chine (CNAO), Hu Zejun, est devenue Secrétaire générale de l'ASOSAI lors de la XIV<sup>e</sup> Assemblée de l'ASOSAI à Hanoi (Vietnam). Au cours des années à venir, M<sup>me</sup> Hu aimerait que le CNAO et l'ASOSAI s'attellent à divers grands chantiers.

« En tant qu'Auditrice générale du CNAO, j'estime qu'il est essentiel de suivre la stratégie nationale de développement », a-t-elle indiqué.

Elle a mis l'accent sur 1° un développement de qualité supérieure, 2° l'adhésion à une réforme structurelle et 3° la poursuite de la promotion de l'audit des fonds publics, des actifs et des ressources appartenant à l'État, et ce, afin d'assurer une couverture d'audit complète et rigoureuse et une définition claire des responsabilités.

Au plus tard en 2020, le CNAO établira un mécanisme de suivi des audits afin d'améliorer la fonctionnalité du système d'audit de la Chine.

« Il s'agira d'un système d'audit centralisé, unifié et efficient qui fera autorité. Il assurera une couverture d'audit complète qui correspondra au système national de gouvernance moderne et à la capacité de gouvernance », a-t-elle expliqué.

Les principaux objectifs poursuivis sont notamment de renforcer la coordination, d'améliorer les directives, de promouvoir la réforme du système d'administration des audits, d'optimiser l'affectation des ressources d'audit et de renforcer les moyens d'utilisation des résultats des audits.

M<sup>me</sup> Hu a ajouté que l'accélération de la réforme des lois sur l'audit, l'amélioration des normes nationales d'audit et le renforcement de la coopération avec les entités d'audit interne et celles du secteur privé étaient également au premier plan des préoccupations du CNAO, de même que la réalisation d'audits en temps réel des mesures politiques, des projets d'investissement, des fonds spéciaux et des urgences de grande envergure.

Le renforcement des capacités reste une priorité. Améliorer les audits grâce aux technologies – intégration plus complète des applications, diffusion du mode d'audit numérique de « l'analyse globale, de recensement des doutes, d'audit distinct et d'enquête systématique », l'amélioration des

capacités d'analyse de mégadonnées – peut contribuer à optimiser les ressources et l'efficacité.

M<sup>me</sup> Hu a souligné ce qui suit : « Nous devons être pleinement conscients de notre mission en tant qu'auditeurs, atteindre nos objectifs grâce à des activités innovantes et standardisées et établir notre crédibilité en nous perfectionnant ».

Elle a ajouté qu'en établissant des mécanismes efficaces de formation et de gestion, le CNAO espérait bâtir une équipe d'auditeurs professionnels de grande qualité, tournés vers les résultats, qui font preuve de conviction, d'expertise et d'intégrité.

Selon M<sup>me</sup> Hu, la région doit impérativement adhérer au principe de respect mutuel, utiliser une approche coopérative gagnante-gagnante, promouvoir l'innovation et le développement, renforcer la gouvernance, mieux servir tous les membres et contribuer à établir une organisation qui poursuit les mêmes projets d'avenir.

L'un de ses principaux objectifs est de faire de l'ASOSAI une organisation internationale modèle qui contribue davantage à l'avancement de l'audit.

L'ASOSAI a reconnu qu'il était impératif de renforcer les capacités – une tâche centrale pour toutes les ISC – et ce tant individuellement que globalement. M<sup>me</sup> Hu veut être le fer de lance du renforcement des capacités et des connaissances au moyen de diverses méthodes axées sur l'apprentissage et la maîtrise des nouvelles technologies.

M<sup>me</sup> Hu a également noté que les ISC devraient favoriser le développement économique et social durable de divers pays, surtout après l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies.

L'INTOSAI et les auditeurs du monde entier ont attaché une grande importance au Programme 2030. Ils ont examiné comment les ISC pouvaient contribuer à la réalisation d'objectifs nationaux de développement durable.

« Nous devrions continuer à mettre l'accent sur le développement durable et exhorter nos membres à mieux favoriser les initiatives en faveur du développement durable dans leur pays, ainsi que dans toute la région asiatique. »

## RÉUNION INAUGURALE DU CENTRE DE PROSPECTIVE STRATÉGIQUE

« Sous la direction et la vision du Contrôleur général des États-Unis, Gene L. Dodaro, nous sommes déterminés à faire de la prospective stratégique un outil de gestion clé et un mécanisme qui guidera la planification de nos futurs travaux », a déclaré le directeur général de la Planification stratégique et la liaison externe (SPEL) du Bureau de reddition de comptes des États-Unis (GAO), James-Christian Blockwood.

Pour obtenir des résultats positifs à long terme, M. Blockwood estime qu'il faut mener des réflexions créatives et critiques sur les nouvelles tendances et les défis futurs à relever, et collaborer avec des experts. Le centre de prospective stratégique (CSF) du GAO coordonnera ces efforts indispensables.

Le CSF, que Blockwood a aidé à établir et qu'il supervisera, vise à améliorer la capacité du GAO d'identifier, de surveiller et d'analyser les nouveaux enjeux et leurs implications pour les activités des organismes et les travaux effectués pour le Congrès.

« La création d'un centre voué à la prospective stratégique est conforme à tous les volets de la mission de contrôle du GAO au sein de l'ensemble de l'État fédéral, à sa mission d'appui au Congrès et à ses valeurs fondamentales d'analyse indépendante et non partisane », a indiqué M. Blockwood.

Formé d'experts de la prospective stratégique du monde entier, le CSF a tenu sa première réunion en janvier pour discuter de la nature en constante évolution de l'identité et d'autres tendances susceptibles d'avoir un impact important sur le pays : les citoyens, les organisations et les pouvoirs publics.

L'époque où la date de naissance, les empreintes digitales ou le numéro de sécurité sociale d'une personne étaient les seuls moyens de l'identifier est révolue depuis longtemps. Aujourd'hui, nos visages, nos voix, même la façon dont nous conduisons et naviguons sur l'Internet peuvent servir à nous identifier rapidement.

M. Dodaro, qui a ouvert la réunion inaugurale du centre, a souligné que la cybersécurité figurait sur la liste des risques élevés du GAO depuis 1997. Il a insisté sur le fait que la protection des renseignements personnels et des données sensibles était l'un des quatre grands défis que le GAO devait relever dans ce domaine.

M. Dodaro a également souligné l'importance des activités de prospective du GAO, en particulier lors de planification alors que les avis des experts du CSF viennent compléter ceux des entités consultatives et les initiatives de l'organisation.

Les membres du CSF ont relevé plusieurs possibilités et défis en ce qui concerne l'identité et son évolution. À l'échelle planétaire, des systèmes d'identité numérique crédibles contribuent à garantir l'accès aux services publics essentiels. Cependant, cela pose des risques potentiels pour la vie privée et les libertés civiles, surtout lorsqu'un petit nombre d'organismes importants jouit d'un accès sans précédent à des données et fonctionne dans un environnement où les politiques publiques ne sont pas adaptées.

CENTER FOR  
STRATEGIC FORESIGHT

U.S. GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE



Et si le secteur public s'impliquait davantage?

Jens Wandel, qui est membre du CSF et conseiller spécial du Secrétaire général des Nations Unies, estime que si les citoyens constatent que le secteur public réglemente et utilise les données à des fins judicieuses, ils seront plus enclins à accepter le recours aux données. Cependant, s'ils voient que les données sont utilisées à mauvais escient ou qu'il y a un risque excessif, il y aura des problèmes.

« Les pouvoirs publics doivent utiliser les données correctement pour en accroître les avantages et la valeur. Il s'agit d'un problème mondial qui ne concerne pas seulement les pays riches », a-t-il ajouté.

Les objectifs et les activités du CSF sont conçus pour avoir un impact et être une source d'inspiration.

Selon Amy Webb, futurologue, auteure et professeure à la New York University Stern School of Business, nous sommes confrontés à de graves incertitudes mondiales dans une myriade de secteurs. De fait, il n'a jamais été aussi urgent pour les hautes instances publiques de définir une orientation stratégique.

Elle a ajouté qu'il était de son devoir civique, et qu'elle en était honorée, de servir le centre de prospective stratégique à titre de premier membre.

En tant qu'organisation rigoureusement non partisane, le CSF est particulièrement bien placé pour jouer le rôle de plaque tournante des recherches, des modèles fondés sur des données et de l'évaluation stratégique. Les neuf membres du CSF représentent un ensemble diversifié d'expériences mondiales en matière de prospective, de planification et d'études sur l'avenir provenant du secteur public, du secteur privé, d'organisations non gouvernementales, du milieu universitaire et d'organisations internationales.

Stephen Sanford, directeur du CSF et directeur de la planification stratégique et de l'innovation au GAO, a déclaré que les membres du CSF « comptent parmi les meilleurs experts mondiaux en prospective stratégique, et que le GAO était très heureux qu'ils appuient un effort qui est un pilier important de l'écosystème de la prospective que nous bâtissons au GAO ».

Le CSF a été créé en 2017 et les membres ont été sélectionnés en 2018. Leur mandat sera d'une durée de deux ans, renouvelable.

## MEMBRES DU CSF DE 2018-2020



### ROSEMARIE FORSYTHE

Ancienne directrice, Stratégie politique internationale d'Exxon Mobil; ancienne directrice du Conseil national de sécurité, unité des Affaires russes, ukrainiennes et eurasiennes



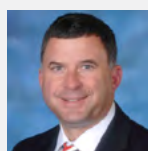
### ANDY HINES

Directeur des études supérieures et professeur adjoint de prospective de l'Université de Houston; co-auteur de « Thinking About the Future and Teaching About the Future »



### OCTAVIO HINOJOSA-MIER

Directeur général, National Hispanic Corporate Council; ancien vice-président, Relations gouvernementales et partenariats stratégiques chez Cultural Strategies



### D<sup>r</sup> BRIAN J. MASTERSON

Directeur médical principal de UnitedHealth Group Behavioral Health Medical Director; ancien directeur, service de médecine clinique des Forces armées américaines; fondateur du Federal Health Futures Group



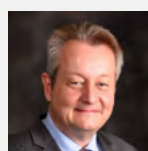
### CATARINA TULLY

Cofondatrice et directrice de la School of International Futures; directrice de FromOverHere et de la NHJ Strategic Consulting



### KRISTEL VAN DER ELST

Directrice générale d'Horizons de politiques Canada; ancienne directrice de prospective stratégique du Forum économique mondial



### JENS WANDEL

Conseiller spécial du Secrétaire général des Nations Unies (ONU); ancien administrateur adjoint du Programme des Nations Unies pour le développement (sous-secrétaire général)



### AMY WEBB

Professeure à la New York University Stern School of Business et fondatrice de l'Institut Future Today, auteur de l'ouvrage « The Signals Are Talking »



### ANGELA WILKINSON

Directrice principale du Conseil mondial de l'énergie; ancienne directrice de la Prospective stratégique à l'OCDE

## Bulgarie



### AUDIT DE LA PRÉSERVATION DU PATRIMOINE ARCHITECTURAL URBAIN

La dégradation du patrimoine architectural bulgare est devenue particulièrement manifeste ces dernières années. De nombreux sites architecturaux sont en ruines et des centaines d'autres ont été démolis et remplacés par de nouveaux bâtiments qui s'intègrent mal au cadre environnant. C'est donc dire que des quartiers ancestraux ont perdu la valeur historique qui attirait autrefois les touristes.

Le Bureau national d'audit bulgare (BNAO) vient de terminer un audit du ministère de la Culture et de l'institut national du patrimoine culturel immobilier qui portait essentiellement sur l'analyse :

- des conditions nécessaires à la préservation et à l'entretien du patrimoine architectural;
- des activités associées à l'identification, à la déclaration et à l'octroi du statut de « patrimoine culturel »;
- des activités de surveillance et de contrôle.

L'audit, qui a porté sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 30 juin 2018, visait à fournir une évaluation

indépendante et objective de la préservation et de l'entretien des structures historiques et à sensibiliser le public à l'état actuel des trésors architecturaux du pays et aux problèmes liés à leur conservation pour les générations futures.

L'audit a abouti à plusieurs constatations :

- Les efforts de conservation et d'entretien ne sont ni efficaces ni efficients et ils sont mal réglementés ou surveillés.
- L'absence de documents stratégiques crée une ambiguïté à l'égard de la vision, des objectifs et des priorités de la politique de l'État.
- Le système national n'est pas entièrement établi; le principe de gestion décentralisée n'a pas été mis en œuvre et la coordination entre les organes compétents fait défaut.
- Il y a de graves lacunes dans la gestion de la conservation, ce qui empêche le règlement de graves problèmes, ce qui pourrait entraîner des pertes irréversibles.
- Faute de ressources suffisantes, certaines activités essentielles n'ont pas été mises en œuvre, tandis que d'autres sont réalisées en de manière très limitée.
- Plus de 90 % du patrimoine culturel immobilier n'ont pas été évalués et aucun régime de protection n'a été établi pour ce patrimoine.
- Les Archives documentaires nationales ont impérativement besoin de mise à jour et de numérisation; elles ne répondent pas actuellement aux exigences réglementaires.

Pour en savoir plus sur le BNAO et ses activités : [www.bulnao.government.bg](http://www.bulnao.government.bg).

## Koweït



- Des experts du centre d'excellence en audit du Bureau de reddition de comptes des États-Unis ont offert une formation au personnel du Bureau d'audit d'État du Koweït (SAB) sur la planification et la réalisation d'audits de performance. La formation a eu lieu à l'administration centrale du Bureau koweïtien du 10 au 21 mars 2019, dans le cadre de l'accord de projet signé entre les deux bureaux à la fin de l'année dernière.
- Le SAB a signé un accord de coopération avec la Cour des comptes turque lors d'une visite des représentants de la Cour au SAB en décembre 2018.
- Des représentants du SAB ont récemment rendu visite à la Cour des comptes du Maroc et à l'Institution nationale de contrôle des finances publiques d'Oman. Dans le cadre de ces voyages officiels, ils ont aussi visité la centrale solaire photovoltaïque Noor (NOORPV1) de l'Agence internationale pour les énergies renouvelables et le site du projet d'énergie solaire Miraah de la société Petroleum Development Oman. Conformément aux objectifs du Plan stratégique 2016-2020 du SAB, les visites visaient à recueillir des données sur les énergies renouvelables en vue de favoriser le renforcement des capacités institutionnelles.
- Le SAB a accueilli le Premier Président de la Cour des comptes de la Tunisie ainsi que le Secrétaire général de l'Organisation arabe des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ARABOSAI) en janvier pour examiner les possibilités de coopération entre le Bureau et la Cour des comptes et discuter des progrès réalisés en vue d'appuyer les travaux de l'ARABOSAI et d'autres parties prenantes clés.
- Des délégués du SAB ont participé à plusieurs réunions et activités de formation, dont le troisième Forum des ISC ayant des fonctions juridictionnelles, organisé par la Cour des comptes turque; le séminaire sur l'intégrité de 2019, tenu en Hongrie, qui portait sur les problèmes d'intégrité les plus difficiles, surtout dans le secteur de la passation des marchés et de l'approvisionnement; et la réunion de la Sous-commission du contrôle de l'audit financier et de la comptabilité à Abou Dhabi (Émirats arabes unis).
- Dans le cadre de la coopération du SAB avec le Bureau national d'audit de l'Estonie, le SAB a organisé un symposium conjoint sur la gestion des déchets (médicaux et dangereux) et sur la pollution marine et ses effets sur les stocks halieutiques, qui a eu lieu du 25 au 27 mars 2019, à l'administration centrale du Bureau.
- Le SAB a lancé la 20<sup>e</sup> édition de son concours annuel de recherche tous azimuts. Le concours de 2019 prévoit cinq catégories individuelles, cinq catégories mixtes et deux catégories pour les groupes.



## Émirats arabes unis



### RÉUNION DE L'ASOSAI SUR LES EFFORTS DE MISE EN ŒUVRE DES ODD

L'ISC des Émirats arabes unis a accueilli la première réunion de l'Organisation asiatique des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ASOSAI) sur l'utilisation de l'analyse des mégadonnées pour contrôler la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) à l'échelle nationale. Les délégués de 15 ISC se sont réunis à l'administration centrale de l'ISC émiratie, à Abou Dhabi, pour définir des stratégies et des méthodes en vue d'examiner les résultats à l'échelle nationale de la mise en œuvre des ODD.

Le Président de l'ISC des Émirats arabes unis, Harib Saeed Al Amimi, qui préside également l'INTOSAI, a ouvert la réunion en soulignant le rôle déterminant que jouent les ISC dans le cadre des initiatives menées par l'INTOSAI en faveur des ODD. Il a également souligné sa volonté de poursuivre la mise en commun des connaissances et des expériences entre les ISC de la région.

Au cours de ce séminaire de deux jours, l'autorité fédérale de la concurrence et de la statistique des Émirats arabes unis a fait une présentation sur les rôles des organisations et des organismes nationaux dans la coordination des travaux nécessaires à la réalisation des ODD. Divers ateliers axés sur les rôles des ISC, les méthodes et pratiques d'audit, la planification stratégique et la gestion de l'information publique ont permis aux participants de formuler des propositions, des recommandations et des pratiques exemplaires.

### L'INTOSAI ET L'UNODC DISCUTENT DES SYNERGIES ET DE LA COOPÉRATION DANS LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

La Secrétaire générale de l'INTOSAI et Présidente de la Cour des comptes autrichienne, Margit Kraker, et le Président

de l'INTOSAI et Président de l'ISC des Émirats arabes unis, Harib Saeed Al Amimi, ont rencontré John Brandolino, directeur de la Division des traités de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC).

La réunion, qui s'est tenue au siège de l'ONUDC à Vienne, a comporté des échanges sur l'exploitation des synergies et le renforcement de la coopération, surtout dans le domaine de la lutte contre la corruption. Les deux organisations envisagent de signer un protocole d'accord lors de la 72<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'INTOSAI à Moscou au cours de l'année.

### CONFÉRENCE SUR LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LE RENFORCEMENT DE L'INTÉGRITÉ

L'ISC des Émirats arabes unis a participé à une conférence internationale organisée plus tôt cette année par l'Autorité de lutte contre la corruption du Koweït. Sous le thème « L'intégrité en faveur du développement », la conférence a rassemblé des organisations internationales pour discuter de pratiques exemplaires, promouvoir la coopération et échanger des expériences en vue de créer et de favoriser une culture de transparence et d'intégrité et des initiatives anticorruption.

La conférence s'est déroulée en plusieurs séances qui portaient sur les stratégies nationales de lutte contre la corruption, les pratiques reconnues pour prévenir la corruption dans le secteur public, l'importance de l'intégrité pour appuyer les réformes économiques et améliorer la prise de décisions, la transparence et son rôle dans le renforcement de la confiance, le suivi de l'intégrité et de la corruption et l'impact que ces concepts ont sur les Objectifs de développement durable.

## Pérou



## DES MESURES NOVATRICES POUR PROMOUVOIR L'INTÉGRITÉ ET LA TRANSPARENCE

L'an dernier, la promulgation d'une loi visant à renforcer l'ISC du Pérou et le Système national de contrôle (SCN) du pays marquait un tournant historique dans la lutte contre la corruption au sein de l'État péruvien. Depuis, l'ISC du Pérou a pris une série de mesures en vue de se moderniser et de renforcer ses capacités de contrôle de l'utilisation des biens et ressources publics et de lutte contre les fautes professionnelles et la corruption.

Pour promouvoir l'intégrité et la transparence, l'ISC péruvienne a adopté une nouvelle mesure – les déclarations sous serment de gestion des conflits d'intérêts – qui vise à prévenir tout élément susceptible d'affecter l'indépendance et l'objectivité des audits réalisés. Cette nouvelle mesure a été appliquée dans un premier temps à plus de 7 000 fonctionnaires et agents publics employés par l'ISC du Pérou et le SCN. L'objectif est cependant d'élargir cette mesure à l'ensemble du secteur public (de 1,5 à 2 millions de fonctionnaires).

Les déclarations contiennent, entre autres, les données personnelles et professionnelles du déclarant, son niveau d'instruction, des informations sur son patrimoine financier et ses affiliations politiques. Comme les déclarations sous serment renferment des renseignements personnels qui sont confidentiels, l'ISC du Pérou veillera au respect du droit à la vie privée.

Conformément à la loi récemment promulguée, cette nouvelle mesure s'inspire de l'ISSAI 21, qui énonce les principes de transparence, de responsabilité et de bonnes pratiques; du Code de déontologie (ISSAI 30), qui précise que le personnel des ISC ne doit pas être soumis à des obstacles qui compromettent son indépendance et son objectivité; et des lois péruviennes régissant le code de déontologie de l'administration publique. Celui-ci impose aux agents publics et aux fonctionnaires d'agir avec rectitude, loyauté et honnêteté.

Pour plus d'informations sur la loi, communiquez avec l'ISC du Pérou : [cooperacion@contraloria.gob.pe](mailto:cooperacion@contraloria.gob.pe).



## CÉLÉBRATIONS DU 100<sup>E</sup> ANNIVERSAIRE DE L'ISC POLONAISE

En 2019, la Chambre suprême de contrôle de la Pologne (NIK) célèbre ses 100 ans en fanfare. Elle a déjà accueilli une conférence internationale sur le rôle et les défis de l'audit d'État à l'ère moderne. Des membres de l'INTOSAI, de l'EUROSAI et de la Cour des comptes européenne (CCE) se sont en effet réunis à cette occasion pour échanger sur leurs objectifs actuels et futurs en matière de contrôle des finances publiques.

Le Président de la NIK, Krzysztof Kwiatkowski, a ouvert la conférence en relatant la riche histoire de son organisation et en exprimant sa gratitude à son personnel : des experts dévoués qui mettent leurs savoirs et leur expertise au service de la réussite de l'ISC.

Tout au long de la conférence, l'indépendance, la transparence et la fiabilité étaient sur toutes les lèvres. Selon les participants, il est impératif de renforcer la coopération entre les ISC et d'améliorer les relations avec les parties prenantes pour pouvoir relever les défis de l'ère moderne.

« Aujourd'hui, le contrôle des finances publiques ne se limite plus à garantir la régularité des dépenses budgétaires. Je pense qu'il est tout aussi important que l'argent des contribuables apporte une valeur ajoutée aux citoyens », a indiqué Klaus-Heiner Lehne, Président de la CCE.

En plus de la valeur que doivent ajouter les travaux d'audit, les participants ont aussi souligné la nécessité de renforcer les processus d'audit en vue d'assurer leur pertinence à long terme, notamment en se dotant de technologies modernes et en améliorant la transparence. Des avancées technologiques comme l'intelligence artificielle, les chaînes de blocs, l'apprentissage automatique et l'informatique quantique sont en voie de révolutionner le monde de l'audit. Le Président de l'INTOSAI et Président de l'ISC des Émirats arabes unis, Harib Saeed Al Amimi, a conclu en indiquant que les auditeurs devraient innover et adopter de nouveaux outils et de nouvelles solutions.

Le Président de l'EUROSAI et Président de la Cour des comptes de la Turquie, Seyit Ahmet Baş, a quant à lui indiqué que les ISC pouvaient améliorer leurs travaux d'audit en établissant et en publiant des rapports de suivi consolidés sur les mesures prises par les institutions en vue de donner suite aux recommandations découlant des audits.

M. Kwiatkowski a souligné l'importance pour les ISC de s'améliorer en continu afin de pouvoir conseiller avec compétence d'autres institutions. Il a aussi fait ressortir les avantages de la coopération entre les ISC grâce à la mise en commun de leurs expériences et pratiques exemplaires. Dans son allocution de clôture, M. Kwiatkowski a indiqué que la conférence était une source d'inspiration.

« Je suis persuadé que nous n'oublierons pas les mots, points de vue et opinions exprimés ici, et que nous les utiliserons dans nos travaux à venir. »

Les présidents des ISC de l'Union européenne célébreront le centenaire de la NIK lors de la réunion du Comité de contact prévue en juin à Varsovie.



REPUBLIC OF SLOVENIA  
COURT OF AUDIT

ANNUAL REPORT  
2018



## LA COUR DES COMPTES PUBLIE DES RÉSULTATS ET FAIT CONNAÎTRE SES INITIATIVES EN FAVEUR D'UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

*Tomaz Vesel, Président, Cour des comptes de la Slovénie*

L'indépendance d'une ISC peut être comparée aux racines d'un arbre : plus l'arbre est profondément enraciné, plus il est résistant. L'indépendance est une condition indispensable si l'on veut que les organes de l'État exercent efficacement des pouvoirs qui apportent une valeur ajoutée et des avantages aux citoyens. Dans le monde d'aujourd'hui, qui évolue rapidement, la Cour des comptes de la Slovénie, qui est l'ISC du pays, doit être en mesure de relever les principaux défis en matière de finances publiques tout en respectant les principes de la bonne gouvernance et du développement durable. Nos travaux d'audit, nos relations internationales et nos efforts de communication sont des mécanismes essentiels à cet égard.

L'an dernier, nous avons publié 62 rapports d'audit et 2 rapports sommaires portant sur 102 entités et 689 mesures correctives mises en œuvre (une amélioration considérable par rapport aux années précédentes). Les résultats annuels montrent également une diminution du nombre de personnes qui signalent anonymement des problèmes à auditer. Cela indique peut-être une confiance accrue dans le travail que nous faisons et les services que

nous offrons. Alors que 168 réponses écrites soulignent la nécessité pour les entités du secteur public d'avoir de meilleures directives de travail, nous sommes désireux d'accroître nos services consultatifs (une fonction souvent négligée par les institutions publiques).

En 2018, nous avons publié 26 rapports postérieurs à des audits qui évaluaient 139 mesures correctives : 91 ont été jugées adéquates, 30 partiellement adéquates et 18 inadéquates. Nous nous efforcerons, à l'avenir, de nous concentrer sur les domaines où les mesures correctives n'étaient pas (ou ne seront pas) entièrement adéquates. Nous avons également l'intention de surveiller les mesures correctives prévues pour améliorer les activités à moyen terme.

À l'international, nous continuons de renforcer nos relations et nos efforts de coopération. Nous participons activement aux travaux de l'Alliance des auditeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Nous poursuivons l'échange de pratiques de contrôle avec d'autres ISC, comme notre accord de détachement d'auditeurs avec l'ISC de Malte. Nous collaborons aussi étroitement avec nos homologues, comités et programmes régionaux dans le cadre de l'EUROSAI.

Nous avons adapté nos communications dans le but de joindre un public plus vaste et de tirer parti des tendances numériques qui continuent de transformer notre profession et la société. Moderne, rapide et simplifié, notre site Web (<http://www.rs-rs.si>) a été remanié afin de pouvoir fournir des informations et des fonctionnalités plus rapides et actualisées. Nous avons commencé à concevoir des communiqués de presse à l'intention des parties prenantes en diffusant des résumés de nos rapports d'audit et des graphiques qui permettent de comprendre facilement une grande quantité de renseignements complexes. Notre présence sur les médias sociaux nous a permis de joindre un plus grand public. Nous continuons d'échanger des

informations et des expériences avec les auditeurs du monde entier grâce aux articles et informations qui sont publiés dans la *Revue internationale de la vérification des comptes publics* et la *Revue de l'EUROSAI*.

En contrôlant l'utilisation de nos ressources publiques, nous assurons notre avenir, un peu comme si nous prenions soin d'un arbre. Nous avons planté un arbre, donné par des employés de l'ISC, devant notre bâtiment. Cet arbre symbolise les racines que nous allons établir (et laisser croître) en continuant à favoriser la bonne gouvernance et un développement durable.

## Angola



## NOMINATION DE NOUVEAUX JUGES À LA COUR DES COMPTES

Conformément aux pouvoirs constitutionnels qui lui sont confiés, le Président de la République, João Lourenço, a donné suite à la proposition du Conseil supérieur de la magistrature, en nommant de nouveaux juges à la Cour des comptes angolaise lors d'une cérémonie officielle au Palais présidentiel en juin 2018. Exalgina Renée Vicente Olavo Gambôa assume le rôle de Présidente de la Cour des comptes et Domingas Alexandra Garcia occupe maintenant le poste de Vice-présidente de la Cour des comptes.

« Nous avons l'intention d'établir une coopération étroite avec toutes les institutions d'audit, afin que tous les travaux puissent être transparents », a souligné M<sup>me</sup> Gambôa.

Le Président Lourenço s'est dit confiant dans les capacités des juges nommées. Il a déclaré : « Elles sont en mesure de relever les défis qui se présentent, et ce, dans l'intérêt de la justice nationale et de la démocratie ».

## ATELIER SUR LE CADRE DE PRÉSENTATION DE RAPPORTS SUR LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES DONNÉ AVEC L'APPUI DE LA GIZ ET DE L'AFROSAI-E

Dans le cadre d'un projet conçu par l'Agence allemande de coopération technique (GIZ) et l'Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'expression anglaise (AFROSAI-E), un atelier de trois jours sur le cadre de présentation de rapports sur la gestion des

finances publiques a été donné à l'administration centrale de la Cour des comptes angolaise. La formation, à laquelle ont participé des membres du personnel représentant tous les échelons de la Cour des comptes, était axée sur les principes fondamentaux, l'origine, l'utilité et les avantages de l'outil du Cadre qui intègre des données locales en temps réel.

M<sup>me</sup> Exalgina Gambôa, Présidente de la Cour des comptes angolaise, a prononcé une allocution d'ouverture dans laquelle elle a indiqué que le Cadre était un instrument de soutien extraordinaire pour inspecter les finances publiques et la gestion financière.

## SIGNATURE D'UN ACCORD DE COOPÉRATION AVEC L'ISC DE SAO TOMÉ-ET-PRINCIPE

Le 15 février 2019, la Cour des comptes angolaise a signé un accord de coopération technique et scientifique avec la Cour des comptes de Sao Tomé-et-Principe.

M<sup>me</sup> Exalgina Gambôa, Présidente de la Cour des comptes angolaise, a déclaré que l'accord visait à encourager l'action, à souligner l'importance des partenariats et à faire ressortir le travail réalisé par les deux ISC dans la région et dans le monde dans le cadre de l'INTOSAI.

Le Président de la Cour des comptes de Sao Tomé-et-Principe, António José Monte Cristo, a indiqué que l'accord de coopération entre les deux ISC offrait d'énormes possibilités d'échange d'informations et d'expériences, notamment en matière de formation technique.



### ARTICLE SPÉCIAL

« Saine gouvernance : Comprendre le parasitisme économique et social »  
— Arunas Dulkys, Auditeur général de la Lituanie

### ARTICLES DE FOND

- Contrôle bancaire : élaborer un cadre utile pour les ISC
- Détecter la fraude, améliorer le contrôle interne à l'aide d'une stratégie reconnue et d'un outil de mesure de la performance
- Corruption et blanchiment de capitaux : corrélation et voie à suivre
- Éradiquer la corruption : évaluer et surveiller la progression de l'ODD 16

THÈME SPÉCIAL : LUTTE CONTRE LA CORRUPTION  
ET SAINE GOUVERNANCE



*Arunās Dulkys, Auditeur général, Bureau national d'audit de la Lituanie*

## SAINE GOUVERNANCE : COMPRENDRE LE PARASITISME ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

Il était une fois dans la ville bulgare de Gabrovo, capitale réputée de l'humour, des citoyens qui avaient tous accepté d'apporter un seau de bon vin, de le verser dans un grand tonneau et de le présenter en cadeau lors du festival de la ville. Dès la première gorgée, il devint évident... que le tonneau ne contenait que de l'eau pure.

Certains citoyens ne contribuent pas au bien-être général de la société. Ce phénomène mondial du passager clandestin est très répandu et prend souvent plusieurs formes, telles que l'abstention de voter aux élections ou l'évasion fiscale. Les États eux-mêmes peuvent aussi se comporter en passagers clandestins (lorsqu'ils ne versent pas de contributions proportionnelles pour aider à résoudre des problèmes internationaux, mais bénéficient tout de même de résultats positifs).

Ce phénomène est-il vraiment préjudiciable? Sans aucun doute, oui. Et plus il survient à un niveau élevé, plus sa puissance destructrice est grande. La méfiance constitue un terrain fertile pour le parasitisme. Il devient pratiquement impossible de préserver le contrat social entre les citoyens et l'État. S'il est délibéré, ce phénomène est facile à cerner. Mais le parasitisme peut être plus pernicieux faute d'informations exhaustives. Le manque d'information mène à des décisions non éclairées, transformant ainsi l'ère de l'information en ère de la désinformation.

Ainsi, des décisions budgétaires nationales fondées uniquement sur les flux de trésorerie entrants et sortants (sans analyser la valeur de l'actif net) peuvent être problématiques, car les flux ne correspondent pas à la valeur réelle. Il faut donc se demander : « Prenons-nous les bonnes décisions? Connaissons-nous vraiment notre État? ».

Les perceptions et les attitudes à l'égard de l'État diffèrent : certains jugent qu'il fait partie du problème plutôt que de la solution. D'autres admettent qu'il puisse jouer un rôle économique positif. Malgré ces divergences, une enquête commandée par le Bureau national d'audit de la Lituanie et menée par Vilmorus, une société d'études de marché lituanienne, a révélé que les citoyens croyaient en l'utilité de l'État (90 % des répondants ont indiqué que l'État était « nécessaire » ou « nécessaire en partie »). En outre, près de 60 % des répondants estimaient que, dans la mesure du possible, ils contribuaient personnellement à l'édification de l'État.



Les connaissances sur la finalité des dépenses publiques diffèrent également. Environ la moitié des répondants croyaient que la part la plus importante des fonds publics était allouée à la sécurité et à la défense et qu'une part bien moindre servait à la gestion des affaires de l'État. En réalité, la sécurité et la défense ont reçu la plus petite dotation. La somme la plus importante (environ 70 % du budget de l'État) est réservée au bien-être public, y compris l'éducation et la santé.

Cette lacune dans les connaissances des citoyens prouve qu'il y a un décalage informationnel qui influe sur la perception du public. Cela pourrait anéantir la volonté de certains à contribuer au bien commun. Les citoyens sont plus susceptibles d'appuyer le bien commun s'ils estiment que leur contribution est juste, honnête et équitable (tout le monde fait de même). Par conséquent, il est essentiel d'examiner plusieurs exemples tirés d'audits du secteur public sur les facteurs connus et, peut-être plus important encore, les facteurs inconnus susceptibles de créer un environnement qui encourage la participation et décourage le parasitisme.

**Projets publics** — Chaque année, des centaines de nouveaux projets sont lancés sans que l'on examine combien sont déjà en cours. Parfois le même nombre de projets est bloqué, ce qui se traduit par des reports de délais de mise en œuvre et des gels de fonds (près de 230 millions d'euros en 2015). À ce jour, environ un tiers des projets s'éternisent depuis plus d'une décennie. De fait, la valeur approximative des projets lancés qui n'ont pas été achevés avoisine les 10 milliards d'euros.

**Biens immobiliers de l'État** — Les registres des biens immobiliers appartenant à l'État sont tout aussi controversés. Alors que le parc immobilier représente plus de 10 millions de mètres carrés, il n'existe pas de données réellement objectives, principalement en raison des différentes formules de calcul utilisées (parfois, l'immobilier est divisé par le nombre total d'employés du secteur public; d'autres fois, il est divisé par le nombre de fonctionnaires – qui sont huit fois moins nombreux). Le monde des affaires est surpris. Le public est indigné. En réalité, près de 80 % des biens immobiliers appartenant à l'État n'ont aucun lien direct avec les conditions de travail dans le secteur public, et la plupart sont des structures de faible valeur.

**Éducation** — Un audit sur l'enseignement général publié par le Bureau national d'audit de Lituanie l'année dernière a révélé qu'en moyenne 34 % des familles du pays employaient des services privés de tutorat pour les enfants d'âge scolaire. Dans les grandes villes, cette pratique était

plus fréquente (plus de 40 %). Pourquoi les gens devraient-ils financer à même leurs impôts un système d'éducation publique si l'apprentissage est sous-traité à des tuteurs en parallèle?

**Centres de formation pratique** — Ces dernières années, 42 centres sectoriels de formation pratique ont été ouverts. Ces centres sont importants, et personne ne doute de leur pertinence. Dotés d'équipements de pointe, ils représentent un investissement de 120 millions d'euros. Or, jusqu'à présent, la formation donnée dans la plupart des centres n'a même pas atteint la moitié des heures prévues (un centre n'a effectué aucune formation du tout). Les auditeurs publics ont remis en question les propositions supplémentaires visant à accorder 50 millions d'euros au développement des infrastructures de ces ressources apparemment sous-utilisées.

**Soins de santé** — L'espérance de vie en Lituanie est la plus courte de tous les pays de l'Union européenne (UE) (six ans de moins que la moyenne européenne). Qu'est-ce que cela suggère? Que nos soins laissent à désirer tant sur le plan de la quantité que de la qualité? Au contraire, nous occupons le deuxième rang dans l'UE en ce qui concerne la disponibilité des lits d'hôpitaux. Nous avons plus de médecins que la moyenne de l'UE. Par contre, nous n'avons pas de procédures normalisées pour traiter 80 % des maladies. Par ailleurs, nous ne consignons pas en dossier 60 % des effets secondaires négatifs. Il n'est donc pas possible de tirer des leçons des erreurs. Nous achetons des tonnes d'équipements médicaux coûteux, mais 59 % de ceux-ci ne sont pas entièrement utilisés, et 7 % ne le sont pas du tout. Une majorité croit que les problèmes du secteur de santé primaire découlent de la longueur des files d'attente et des listes d'attente.

**Télécommunications** — Les réseaux de communication électronique en Lituanie représentent environ 20 000 kilomètres d'infrastructures physiques. Au cours des quatre dernières années, quelque 40 millions d'euros ont été consacrés au développement des infrastructures et 30 millions d'euros supplémentaires ont été réservés à l'entretien. Or aucune organisation n'est responsable au premier chef de la coordination du développement du réseau national, ce qui peut expliquer le chevauchement d'environ 4 000 kilomètres d'infrastructures physiques. Jusqu'en 2020, 90 millions d'euros supplémentaires sont prévus pour le développement des infrastructures.

**Autorités de surveillance des activités commerciales** — On sait très peu de choses. Aujourd'hui, il existe 56 autorités de ce genre. Or aucun rapport gouvernemental ne contient

d'analyse des activités de ces autorités, de leur efficacité opérationnelle ou de leurs coûts. Selon des estimations préliminaires, chaque année, environ 230 millions d'euros du budget de l'État sont consacrés à la surveillance des activités commerciales. Les chiffres exacts ne sont pas connus. Dans un tel contexte, il n'est pas surprenant d'entendre des murmures de mécontentement au sujet du financement de ces activités avec l'argent des contribuables.

Qu'arriverait-il si plus personne ne payait d'impôt? Était-il même utile de parler du phénomène des passagers clandestins (parasitisme)? Lorsque trop peu de temps et d'attention sont consacrés aux faits et à l'examen conceptuel des problèmes du secteur public, le risque de prendre des décisions stratégiques erronées augmente. Ces erreurs entraînent des dépenses publiques considérables. Les faits peuvent être ennuyeux et souvent difficiles à comprendre et à retenir. Les faits peuvent être peu attrayants. Les faits peuvent être menaçants, car ils invoquent la nécessité

d'assumer des responsabilités. Il est primordial de trouver un juste équilibre entre les besoins personnels et ceux de la collectivité pour améliorer la qualité de vie. Cela ne saurait être sans la collaboration des secteurs public et privé.

Déterminer la mesure dans laquelle nous connaissons les rouages de l'État et trouver des réponses n'est pas uniquement une question de chiffres. Une fois les données obtenues, il faut déterminer les mesures à prendre. Loin de se contenter de montrer comment les fonds ou les actifs lituaniens sont gérés, cet article met en lumière le phénomène des passagers clandestins en donnant des exemples qui illustrent comment la désinformation nuit à la prise de décisions éclairées, ce qui entrave la capacité à exercer une saine gestion et crée ainsi un État qui n'a pas d'avenir.

Si l'État est formé à 100 % de passagers clandestins, il ne restera plus d'État.



## CONTRÔLE BANCAIRE : ÉLABORER UN CADRE UTILE POUR LES ISC

*Ghorban Eskandari, auditeur principal, Cour supérieure des comptes de l'Iran*

### **Corruption et fraude — Le problème**

Le système bancaire est aux prises avec la corruption et la fraude financière. Or il s'agit de problèmes très épineux qui peuvent compromettre irrémédiablement le développement et la croissance d'un pays. La généralisation possible de leurs effets destructeurs peut réduire le capital social et accroître la pauvreté, l'injustice et la fracture sociale.

Or ces problèmes vont persister tant que des initiatives ne réussiront pas à contrecarrer ces phénomènes.

Le dispositif réglementaire Bâle III énonce les concepts et principes du contrôle bancaire. Cet ensemble de mesures acceptées à l'échelle internationale a été élaboré en réponse à la crise financière de 2007-2009. Il vise à renforcer la réglementation bancaire, le contrôle et la gestion des risques.

Le contrôle du secteur bancaire, un chantier aux multiples facettes, nécessite la coopération de divers organismes de réglementation qui réalisent, chacun, des tâches en fonction de leurs propres mécanismes et objectifs.

Même si des organismes de réglementation et diverses structures de contrôle ont été mis en place, l'économie mondiale reste exposée aux abus financiers. Il semble manifeste que le système bancaire est inefficace et que les procédures réglementaires et les guides sont insuffisants.

### **Étude pour déterminer un cadre utile**

Cet article porte sur les cadres appropriés qui ont été examinés dans une étude sur l'autorité de surveillance des ISC dans le secteur bancaire. L'étude a analysé la situation actuelle et cerné des mécanismes à même d'avoir des effets positifs.

**Méthodes de recherche** — L'étude a utilisé une approche qualitative pour dégager, analyser et communiquer des tendances au sein de données disponibles. Un entretien non directif avec 21 experts locaux (sélectionnés selon la méthode de sondage en boule de neige) a été le principal outil utilisé pour recueillir des données. La recherche a été réalisée en quatre étapes :

1. Définir les objectifs et déterminer la situation actuelle
2. Formuler les concepts régissant la conception du cadre réglementaire
3. Analyser les pathologies et les problèmes dans le secteur bancaire
4. Recueillir d'autres données au moyen d'entretiens avec des experts et dégager un consensus sur un cadre de contrôle financier

**Constatations de l'étude** — Tout système de contrôle repose sur des objectifs précis, des responsabilités bien définies et des activités à mener. L'étude a démontré qu'une des grandes difficultés que rencontrent les ISC qui audient le secteur bancaire est souvent le manque de précision des objectifs, qui opacifie aussi les tâches et les responsabilités afférentes.

De plus, les activités de contrôle devraient être révisées lorsque le contexte évolue, étant donné que cela peut avoir une incidence sur le contrôle bancaire à de nombreux égards, que ce soit sur le plan économique, organisationnel, social, culturel et politique.

L'étude a également fait ressortir divers facteurs qui nuisent au contrôle du secteur bancaire ou y font complètement obstacle, notamment :

- les auditeurs comprennent mal les activités bancaires;
- la multiplicité des organismes de réglementation;
- la réduction du budget d'expansion des organisations qui a eu une incidence négative sur l'efficacité et l'efficacités;
- les autorités de contrôle peuvent être limitées par leur mandat, les ressources humaines et les installations

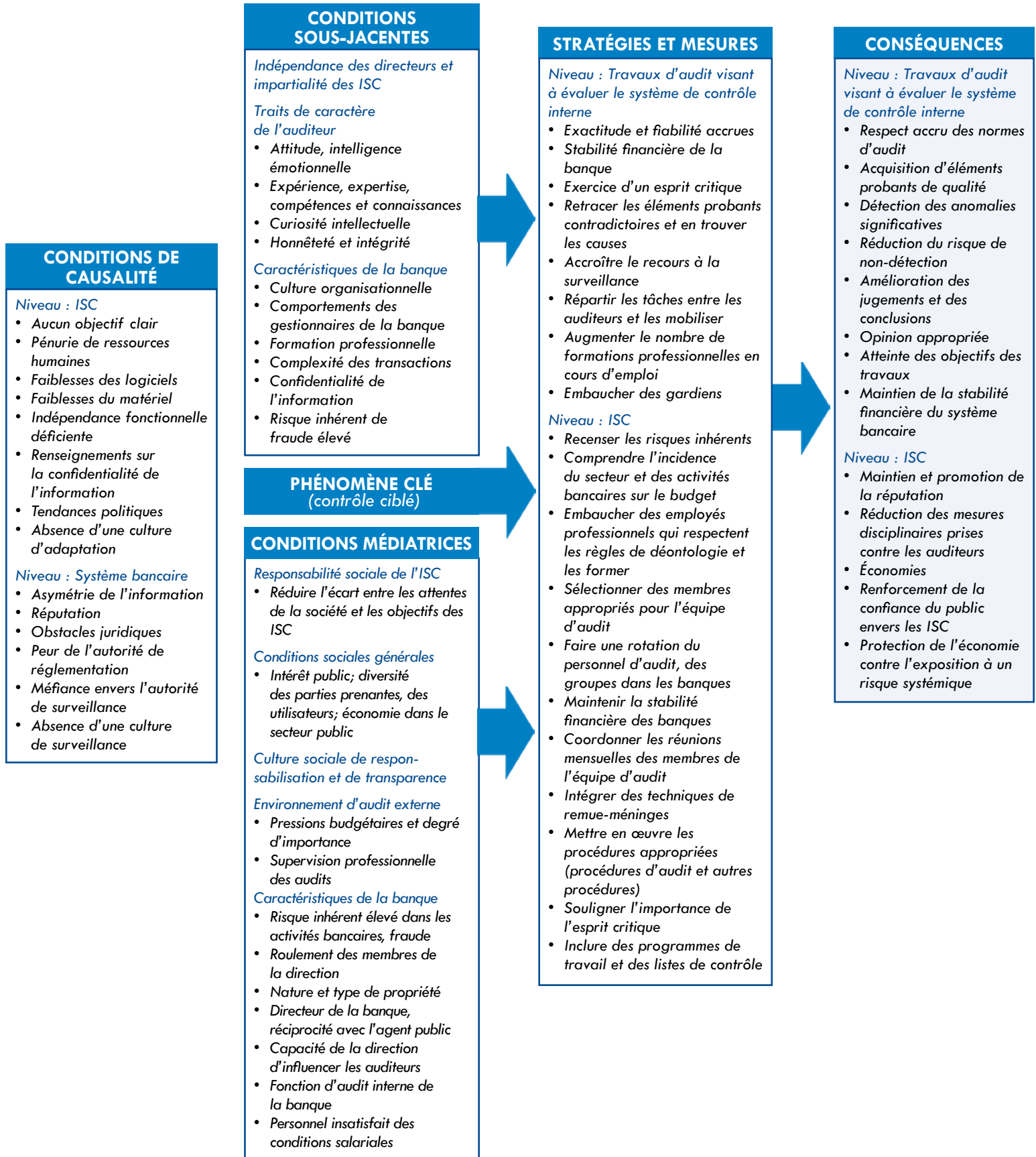
disponibles, et les enquêtes ou audits réalisés n'ont aucun but réel (simplement justifier leur existence ou créer de faux besoins d'expansion).

Les résultats de l'étude, combinés à des recherches approfondies, ont abouti à l'élaboration d'un cadre de contrôle (voir la figure 1) qui intègre les conditions, les concepts, les activités et les conséquences potentielles découlant des travaux d'audit des ISC dans le secteur bancaire et influant sur ces travaux, notamment :

- Selon l'étude, le **phénomène clé** ou le thème principal est le contrôle ciblé (surveillance).
- Les **conditions de causalité** sont des événements qui créent des situations et des problèmes liés au phénomène. Ces conditions, dans une certaine mesure, expliquent également pourquoi et comment des individus et des groupes participent à ce phénomène.
- Pour examiner les **conditions sous-jacentes** (caractéristiques internes et externes considérées comme étant les principaux défis de l'audit), les facteurs influant sur le contrôle ciblé ont été déterminés.
- Les **conditions médiatrices** sont des conditions à grande échelle et générales qui influent sur l'effet des conditions de causalité sur le phénomène étudié.
- Les **stratégies** sont des activités clés que les auditeurs prennent en considération et utilisent.
- Enfin, dans le contexte des résultats possibles, les résultats prévus, c'est-à-dire les **conséquences** découlant des stratégies et des mesures, ont été établis.

Pour en savoir plus sur l'étude, la recherche et le cadre de contrôle des ISC dans le secteur bancaire, veuillez communiquer avec l'auteur : [ghorbaneskandari@yahoo.com](mailto:ghorbaneskandari@yahoo.com).

FIGURE 1 : CADRE DE CONTRÔLE DES ISC DANS LE SECTEUR BANCAIRE



# DÉTECTER LA FRAUDE, AMÉLIORER LE CONTRÔLE INTERNE À L'AIDE D'UNE STRATÉGIE RECONNUE ET D'UN OUTIL DE MESURE DE LA PERFORMANCE

*Estrella Rivera, Institution supérieure de contrôle de l'Équateur*

Selon des études, les faiblesses et les limites du système de contrôle interne seraient l'une des principales causes de la fraude. En Équateur, le Code organique pénal du pays (COIP) contient des dispositions sur la fraude et les délits contre l'administration publique. Selon le Code, le détournement d'actifs, l'enrichissement illicite, les pots-de-vin et le trafic d'influence sont les principaux types de corruption. Ces délits, généralement détectés à la suite d'audits ou de plaintes, témoignent de la nécessité d'avoir un système de contrôle interne solide.

Un système de contrôle interne vise à : 1) faire respecter les lois et les règles techniques et administratives; 2) accroître l'efficacité et l'efficacité de l'entité; 3) garantir la fiabilité de l'information et sa communication en temps voulu; 4) susciter la prise de mesures appropriées pour corriger les déficiences du contrôle.

L'auditeur joue un rôle essentiel dans la détection de la fraude qui vient appuyer les contrôles internes. Il évalue en effet les contrôles internes afin de prévenir les risques, fait la promotion de

l'efficacité, de l'efficacité, de la transparence et de l'économie, assure la protection des actifs et des ressources publiques et atténue le risque de fraude.

Plusieurs organisations ont essayé de normaliser le concept de contrôle interne, notamment le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) qui, dans son rapport, souligne le besoin d'incorporer le contrôle interne dans les objectifs et les stratégies des organisations. Pour les institutions publiques de l'Équateur, cette approche se cristallise dans un programme national (Accord 39-CG-2008) qui définit les composantes essentielles du contrôle interne comme suit :

- **Environnement de contrôle** — Un environnement dans lequel des principes d'intégrité et des règles d'éthique régissent l'entreprise.
- **Évaluation des risques** — Définition d'objectifs; recensement et évaluation des risques; détermination de la gestion des risques; probabilité de fraude; et évaluation d'événements ou de changements ayant une incidence sur le système de contrôle interne.
- **Activités de contrôle** — Il s'agit des politiques et des procédures établies pour atténuer les risques qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs.
- **Information et communication** — Les informations dont l'entité a besoin pour s'acquitter de ses obligations de contrôle interne en vue de favoriser l'atteinte des objectifs définis.



FRAUDE

- **Activités de supervision** — Activités d'autocontrôle intégrées aux processus de supervision et de surveillance, qui sont conçues pour évaluer et améliorer les activités.

Compte tenu des subtilités du système de contrôle interne, le présent article préconise l'intégration d'un « tableau de bord équilibré » lors du processus d'évaluation afin de réduire la complexité de l'audit et de faciliter la détection de la fraude.

Le tableau de bord est généralement utilisé comme un outil de planification stratégique : il mesure la performance de l'organisation et évalue si ses objectifs ont été atteints. Composés d'indicateurs financiers et non financiers, le tableau de bord est un outil flexible qui peut devenir une composante du système de contrôle interne. L'adaptabilité de cet outil permet aussi de mieux détecter la fraude, en raison de sa simplicité d'application et d'évaluation.

La combinaison du tableau de bord et des feuilles de travail d'audit a permis de créer une grille d'évaluation du contrôle interne qui : 1) fait émerger des questions (par champ d'application) sur la gestion financière et administrative d'une organisation; 2) détermine le poids (importance) et le niveau de probabilité; 3) définit des indicateurs de rendement clés ainsi que les paramètres, les fourchettes, les niveaux ou les seuils respectifs qui servent à produire ou à déclencher les alertes dans le panneau de contrôle (semblables à des feux de signalisation).

Cet outil facilite le recensement de situations à risque pouvant donner lieu à la fraude. Il permet de détecter (avec une précision accrue) les personnes impliquées, les contrôles qui peuvent avoir été contournés et les ressources touchées ou les pertes économiques causées. Il permet de faire des économies de temps et optimise les capacités, ce qui accroît l'efficacité des travaux d'audit.

Pour illustrer une application pratique de l'outil, l'exemple ci-après présente des questions de mise en situation approfondies, des indicateurs et des seuils d'importance qui peuvent indiquer l'existence d'une fraude :

1. Y a-t-il des formulaires numérotés ou imprimés pour contrôler les revenus? Non. Fréquence : Tous les jours; Importance : 10; Probable; Indicateur : Formulaires.
2. Le dépôt de titres dans des institutions financières est-il effectué dans les 48 heures après le recouvrement? Oui. Fréquence : Tous les jours; Importance : 10; Très probable; Indicateur : Dépôts bancaires.
3. Des rapports de recouvrement sont-ils produits tous les jours? Non. Fréquence : Tous les jours; Importance : 10; Très probable; Indicateur : Rapports.
4. Les montants déposés et les montants recouverts sont-ils rapprochés tous les jours? Non. Fréquence : Tous les jours; Importance : 10; Très probable; Indicateur : Rapprochements.
5. Y a-t-il des écarts entre les montants recouverts et les montants déposés? Oui. Fréquence : Tous les jours; Importance : 10; Probable; Indicateur : Rapprochements.

Des réponses négatives aux questions n° 1 et 4 et une réponse positive à la question n° 5 peuvent indiquer l'occurrence d'un acte malveillant (détournement d'actifs). Pour confirmer l'hypothèse, l'auditeur devrait recueillir des éléments probants suffisants, pertinents et nécessaires comme élément de corroboration des constatations formulées.

L'outil permet aussi de traiter et de classer les informations et de créer des tableaux en vue de produire des rapports par composante et ainsi de pouvoir évaluer les niveaux de risque et de confiance. Les composantes peuvent ensuite être classées afin de montrer leur caractère crucial et leur influence sur les objectifs de l'organisation. La détermination des facteurs essentiels (en fonction du classement) établit la base d'un plan d'amélioration qui formule des recommandations clés pour corriger les observations en vue de renforcer le système de contrôle interne.

### Conclusions

La fraude pose le problème de la responsabilité et de l'étendue des travaux d'audit et du rôle de l'auditeur dans la détection de la fraude. Une attention particulière doit donc être portée aux méthodes d'évaluation de l'entité et au caractère suffisant des procédures d'audit mises en œuvre.

Ainsi, les auditeurs peuvent associer des outils de gestion à des composantes du contrôle interne pour réduire la complexité des audits et lutter contre la fraude. À cette fin, un tableau de bord équilibré peut servir à analyser des indicateurs financiers et non financiers. Ces indicateurs, conjugués à une évaluation des composantes du contrôle interne, contribuent au recensement des risques et à la détection de la fraude.

L'application d'un outil de contrôle interne fondé sur le tableau de bord équilibré devrait être complétée par la collecte d'éléments probants suffisants, pertinents et concluants. De même, pour que les méthodes d'évaluation soient fonctionnelles, la grille doit être adaptée à chaque organisation audité afin de tenir compte du cadre juridique, de sa nature juridique et des règlements connexes. Des lignes directrices sur l'évaluation doivent également avoir été clairement définies.

Les résultats de l'évaluation fourniront des informations fiables sur l'efficacité du fonctionnement du contrôle interne ou ses faiblesses, ce qui permettra de formuler des recommandations et de proposer des mesures correctives adéquates.

Comme mesures de prévention, la haute direction d'une institution doit promouvoir un niveau élevé d'intégrité, d'honnêteté et de comportement éthique. Elle doit aussi concevoir et diffuser des procédures et des codes appropriés qui renforcent la transparence. Cette vision est soutenue par des formations, une supervision active et continue et la mise en œuvre de contrôles internes efficaces.

Cliquez sur chaque icône pour voir des exemples.

Tableau de bord équilibré

Pondération



# CORRUPTION ET BLANCHIMENT DE CAPITAUX :



## CORRÉLATION ET VOIE À SUIVRE

*Sammer Ahmad, Bureau de l'auditeur général du Pakistan, bureau régional de Lahore*

### Définition des concepts

La corruption et le blanchiment de capitaux entravent le développement humain, la sécurité mondiale et le développement des économies nationales. Selon la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI), la corruption constitue l'obstacle le plus important qui empêche les populations de se sortir de la misère. Le blanchiment de capitaux alimente la corruption et toutes les formes de délits motivés par l'appât du gain.

La corruption et le blanchiment de capitaux sont étroitement liés : ils sont généralement indissociables. Et plus important encore, qui dit corruption, dit souvent blanchiment de capitaux et vice versa.

La Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC) donne une définition plus précise de la corruption : « la corruption active et passive d'agents publics nationaux et étrangers et de fonctionnaires d'organisations internationales; la soustraction ou l'usage illicite de biens par un agent public; le trafic d'influence ou l'enrichissement illicite par des agents

publics; et la corruption et la soustraction de biens dans le secteur privé ».

La corruption **active** désigne le corrompteur qui octroie l'avantage; tandis que la corruption **passive** est à l'initiative de la personne corrompue qui reçoit l'avantage. Il y a toujours corruption même si l'avantage est refusé et qu'il n'y a pas un « échange de bons procédés ». C'est l'intention qui compte.

De plus, offrir des pots-de-vin par le truchement d'un intermédiaire connu de la personne visée est aussi considéré comme un acte de corruption, tout comme le fait pour des fonctionnaires de détourner des biens publics (soustraction) ou de favoriser des amis ou des proches dans le cadre de leurs fonctions officielles (népotisme). Même si la corruption implique généralement un échange d'argent, la cupidité n'entre pas nécessairement en jeu dans tous les actes de corruption.

Les sociétés peuvent aussi être reconnues coupables de corruption; toutefois, la responsabilité d'une société mère pour un délit commis par une de ses filiales n'est pas clairement définie. Il est généralement admis qu'il peut aussi y avoir corruption entre deux sociétés privées (par le passé, un acte de corruption devait impliquer un agent public).

Le blanchiment de capitaux, qui consiste à cacher l'origine illicite de fonds provenant d'activités criminelles, est réalisé après que l'auteur d'un délit dispose des fonds obtenus illicitement. Cette pratique s'internationalise de plus en plus en raison de la multiplication des délits transfrontaliers et de la progression des échanges commerciaux et financiers licites. Même si les délinquants font face à un nombre croissant d'obstacles pour faire revenir « l'argent sale » dans leur pays d'origine, il existe toujours beaucoup de moyens d'y parvenir en faisant appel aux secteurs financiers internationaux.

Diverses questions sur l'efficacité des politiques actuelles contre le blanchiment de capitaux ont été soulevées. Selon une étude de la Grande-Bretagne, dont les politiques de lutte contre le blanchiment de capitaux sont parmi les plus sévères au monde, faire blanchir des capitaux coûterait, en moyenne, seulement 15 % du montant blanchi.

#### **Corrélation et mécanismes d'atténuation en vigueur**

La plupart des pays arrivent difficilement à lutter contre la corruption et le blanchiment de capitaux, car l'étroite corrélation entre ces deux concepts est généralement dénaturée sur le plan historique et bureaucratique. Des groupes stratégiques et des institutions sont souvent mis sur pied pour lutter contre une multitude de délits sans pour autant disposer de missions interdépendantes qui sont distinctes.

Les unités du renseignement financier vouées à la lutte contre le blanchiment de capitaux estiment que la corruption ne relève pas de leurs missions et les organismes anticorruption estiment que le blanchiment de capitaux ne fait pas partie de leur champ de compétence.

Certains fonctionnaires internationaux qui supervisent les concours techniques accordés pour lutter à la fois contre le blanchiment de capitaux et la corruption au sein d'un même pays ont indiqué qu'il était normal que chacun des organismes n'ait pas entendu parler de l'autre. Ils ont aussi laissé entendre que le blanchiment de capitaux et la corruption n'étaient pas prioritaires à l'échelle nationale. Ils estiment en effet qu'un grand nombre de pays en

développement instaurent des lois, des règlements et des institutions pour lutter contre la corruption uniquement dans le but d'impressionner favorablement la communauté internationale, et non pour réellement régler les problèmes.

À ce jour, un certain nombre d'organisations et de projets internationaux ont été établis pour lutter contre la corruption et le blanchiment de capitaux notamment : la Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE); l'Initiative pour la restitution des avoirs volés menés conjointement par les Nations Unies et la Banque mondiale; le Plan d'action anticorruption en Asie et dans le Pacifique de la Banque asiatique de développement et l'OCDE; le Groupe d'action financière et le Groupe Asie-Pacifique sur le blanchiment d'argent.

#### **La voie à suivre**

Selon les experts, le principal outil de lutte contre la corruption serait l'établissement d'un registre indiquant les actifs et les revenus des agents publics (surtout ceux qui occupent des postes élevés et ceux qui travaillent dans les organismes anticorruption). Ce registre, qui serait mis à jour et vérifié régulièrement, obligerait les fonctionnaires à déclarer tous leurs actifs et toutes leurs obligations et deviendrait un point de repère qui permettrait de détecter plus facilement les sommes importantes obtenues subséquemment. Les déclarations peuvent comprendre aussi les actifs des conjoints et des membres de la famille immédiate des fonctionnaires, surtout pour ceux qui occupent des postes de haut niveau et essentiels.

Vu le rôle que jouent les unités du renseignement financier en vue de recueillir, d'analyser et de diffuser des renseignements financiers, il est très important de traiter correctement les renseignements confidentiels, puisque la diffusion non autorisée de ces données peut avoir de graves conséquences. Les expériences passées montrent que les politiques sur l'information devraient contenir des dispositions sur la classification des renseignements délicats et que le principe « besoin de

---

*« Selon les experts, le principal outil de lutte contre la corruption serait l'établissement d'un registre indiquant les actifs et les revenus des agents publics. »*

---

connaître » devrait être appliqué pour restreindre l'accès à ces renseignements. Il pourrait aussi être avantageux pour les unités du renseignement financier d'adopter les principes de gestion des risques qui exigent l'intégration de mesures supplémentaires de sauvegarde des données : doubles contrôles, présomption générale d'examen de recoupement et séparation des tâches et des fonctions.

La corruption de l'appareil judiciaire fait peser de lourdes menaces sur le bon fonctionnement des politiques contre le blanchiment de capitaux et la justice elle-même. Les juges peuvent être vulnérables à une influence inappropriée, particulièrement dans les cas suivants : 1) ils sont mal rémunérés; 2) les procédures de nomination et de promotion sont arbitraires ou opaques; 3) il y a un manque généralisé de formation sur la lutte contre la corruption.

Lorsque c'est un ministre ou une personne nommée par la classe politique qui est chargé de demander la destitution d'un fonctionnaire de haut rang convaincu de corruption, cela crée aussi un conflit d'intérêts important. C'est pourquoi l'autorité investie du pouvoir de requérir l'application de la loi devrait être une autorité judiciaire indépendante qui ne fait pas partie du gouvernement.

## Sources

Baker, *Le talon d'Achille du capitalisme*

La politique anticorruption de la Banque asiatique de développement  
Voir la documentation de la Banque mondiale sur les enquêtes sur la corruption, *Literature Survey on Corruption 2000-2005*, les bibliographies détaillées publiées en ligne par l'Institut de la Banque mondiale et Transparency International

Levi et Gilmore, *Terrorist Finance, Money Laundering and the Rise and Rise of Mutual Evaluation*; et Wechsler, *Follow the Money*

*Economist*, 25 mai 2006

Sharman, *Power and Discourse in Policy Diffusion; The Bark is the Bite*

Reuter et Truman, *Chasing Dirty Money*, 184; Pieth et Aiolfi, *A Comparative Guide to Anti-Money Laundering*, titre du chapitre sur la diffusion de ces mêmes règles « Spreading the Gospel » [prêcher la bonne parole], 12

Entretiens réalisés par David Chaikin et J. C. Sharman de la CNUCC et de la Banque mondiale

# ÉRADIQUER LA CORRUPTION : ÉVALUER ET SURVEILLER LA PROGRESSION DES ODD

*Gunarwanto et Dedy Eryanto, Agence de contrôle des finances de la République d'Indonésie*

## **Introduction**

En septembre 2015, presque tous les États membres des Nations Unies se sont engagés à mettre en œuvre les 17 Objectifs de développement durable (ODD) : des objectifs mondiaux définis pour guider l'établissement de politiques et l'octroi de l'aide publique au développement jusqu'en 2030. Chaque objectif, qui est assorti de cibles, se décline en un ou deux indicateurs qui servent à mesurer les progrès réalisés. Même si des cibles et des indicateurs mondiaux ont été définis pour chaque objectif, dans quelle mesure sont-ils pertinents et atteignables?

Le présent article porte essentiellement sur l'ODD 16 – Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous – en s'attardant particulièrement sur l'éradication de la corruption et la capacité à mesurer et à surveiller les progrès réalisés selon une approche concrète fondée sur l'expérience.

La lutte contre la corruption, comme le préconise l'ODD 16, devrait être considérée comme un élément clé de tout programme en faveur des ODD. En 2017, Transparency International a estimé que plus de 900 millions de personnes uniquement dans la région de l'Asie-Pacifique versaient des pots-de-vin pour pouvoir avoir accès à des services essentiels comme des soins de santé et des services éducatifs. Ce chiffre montre les difficultés supplémentaires qui entravent la réalisation de l'ODD 3 (meilleurs soins de santé) et de l'ODD 4 (meilleur enseignement) et révèle la menace

tentaculaire que fait peser la corruption sur l'ensemble des ODD.

## **Évaluation des progrès réalisés**

L'ODD 16 est assorti de 12 cibles. La cinquième cible est axée sur la corruption et les pots-de-vin. Elle invite les pays à « Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes ». Deux indicateurs ont été définis pour mesurer les progrès réalisés par rapport à la cible 16.5 :

- 16.5.1 : Proportion de personnes ayant eu, au moins une fois, affaire à un agent public auquel elles ont versé un pot-de-vin ou qui leur a demandé un pot-de-vin au cours des 12 mois précédents.



- 16.5.2 : Proportion d'entreprises ayant eu au moins une fois affaire à un agent public auquel elles ont versé un pot-de-vin ou qui leur a demandé un pot-de-vin au cours des 12 mois précédents.

La cible est vaste et ambitieuse puisqu'elle vise à réduire au minimum toutes les formes de corruption. Par ailleurs, les indicateurs définis pour cette cible sont peut-être trop restreints puisque 1) les pots-de-vin ne constituent qu'une forme de corruption; 2) l'indicateur dans sa forme actuelle ne vise qu'une petite partie de la population; 3) le contexte et les définitions culturels et personnels peuvent entraîner des divergences importantes. Du fait de ces facteurs, il est très difficile de surveiller si des progrès réels sont réalisés.

### **Surveillance des progrès réalisés**

Il est presque impossible de surveiller la progression de l'ODD 16 en raison de deux facteurs déterminants : la disponibilité des données et leur objectivité. Les données sont en effet essentielles pour démontrer la réussite d'un programme. Généralement, une cible est assortie de critères et d'indicateurs précis, comme des paramètres, qui permettent de comparer la réalité (faits réels) et l'objectif. Lorsque les données confirment les critères de l'indicateur, on peut conclure que le programme connaît du succès (et vice versa). Il est cependant impossible d'évaluer les progrès réalisés lorsqu'il n'y a pas de données disponibles. Par ailleurs, des données subjectives peuvent induire en erreur.

L'Institute for Economics and Peace estime que c'est ce qui arrive pour l'ODD 16. L'institut a indiqué qu'en 2017, il n'y avait pas suffisamment de données officielles ou de statistiques à l'échelle nationale pour évaluer correctement la progression de l'ODD 16 en établissant une comparaison entre les pays.

De par sa nature même, la corruption est un phénomène complexe et multidimensionnel qui se manifeste sous différentes formes et se produit généralement à l'abri des regards. Même si des données sont disponibles, il est très difficile d'obtenir des données qui sont objectives.

Par ailleurs, certains ODD sont aussi, de par leur nature, multidimensionnels et ne peuvent pas être évalués avec

seulement un ou deux indicateurs. La cible 16.5 préconise une nette réduction de la corruption et des pots-de-vin sous toutes leurs formes, mais les indicateurs mondiaux approuvés ne portent que sur les pots-de-vin entre les fonctionnaires et les citoyens et entre les fonctionnaires et les entreprises. Il n'y a aucun indicateur pour mesurer la corruption au sein des gouvernements ou entre ceux-ci ou toute autre forme de corruption hors des pouvoirs publics.

### **En Indonésie**

Le gouvernement indonésien définit généralement les priorités nationales en matière de développement en s'appuyant sur l'engagement ferme qu'il a pris en faveur des ODD. Pourtant, les règlements mis en œuvre n'ont pas encore permis de réduire de manière notable la corruption. Cela est surtout attribuable à un système politique qui tolère des comportements corrompus de la part d'entreprises et de membres de la classe politique, par exemple des candidats à des charges publiques qui sollicitent des dons auprès de tierces parties pendant des campagnes électorales.

L'Indonésie a créé une commission d'éradication de la corruption. Celle-ci a révélé certains cas de corruption dans le cadre du financement de campagnes électorales. Toutefois, il est difficile de détecter cette forme de corruption, car les candidats élus peuvent simplement « rembourser » leurs généreux donateurs en leur accordant un traitement préférentiel. Il est en effet difficile de détecter, de suivre la trace et de déterminer la source de ce type d'avantage.

S'agissant de la cohérence et de l'intégrité de la politique nationale de l'Indonésie sur l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD, l'Agence de contrôle des finances de la République d'Indonésie, qui est l'ISC du pays, a fait ressortir les deux grandes constatations suivantes :

- le gouvernement indonésien peine à établir une intégration verticale claire entre les pouvoirs publics centraux et locaux de manière simultanée en raison de la diversité des périodes électorales. Il y a donc un risque que les politiques soient discontinues et qu'il y ait un manque de cohérence à chaque échelon de gouvernement;

- la plupart des organismes publics mènent encore leurs activités en cloisonnant la mise en œuvre des budgets, ce qui crée des problèmes de coordination et de suivi et nuit, à terme, à la précision des données.

Il est possible de tirer des enseignements utiles des mesures prises par l'Indonésie pour lutter contre la corruption, qui serviront à améliorer la mise en œuvre de l'ODD. Il faudrait envisager de définir des indicateurs complémentaires sur l'éradication de la corruption à mesure que la réalisation de l'ODD progresse. Cela est particulièrement important vu que les indicateurs actuels ne permettent pas d'évaluer les progrès réalisés dans la réalisation d'un objectif aussi vaste.

### Sources

Chadda, M. (2004). *India: between majesty and modernity*. In *The Struggle against Corruption: A Comparative Study* (pp. 109-143), Springer.

Huberts, L., Lasthuizen, K., & Peeters, C. (2006). *Measuring corruption: Exploring the iceberg*. In *Measuring corruption* (pp. 265-293).

Institute for Economics and Peace. (2017). *SDG16 Progress Report A comprehensive global audit of progress on available SDG16 indicators*. Disponible à l'adresse : <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/09/SDG16-Progress-Report-2017.pdf>

Lasthuizen, K., Huberts, L., & Heres, L. (2011). « How to measure integrity violations: towards a validated typology of unethical behavior ». *Public Management Review*, 13(3), 383-408.

Philp, M. (2016). *Corruption Definition and Measurement*. In *Measuring corruption* (pp. 61-72), Routledge.

Pramono, A. J. (2018). *Sharing Experience on Audit SDGs Preparedness in Policy Coherence and Integration*. New York, UN Web TV.

Transparency International. (2017). *People and Corruption: Asia Pacific*. Disponible à l'adresse : [https://www.transparency.org/whatwedo/publication/publication/people\\_and\\_corruption\\_asia\\_pacific\\_global\\_corruption\\_barometer](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/publication/people_and_corruption_asia_pacific_global_corruption_barometer)

Transparency International. (2018a). *Summary of SDG16 Indicators and Their Shortcomings*.

Transparency International. (2018b). *Using Governance Data To Fight Corruption Across the SDGs Handbook for E-Learning Course*.

# ➤ DANS LE CADRE DE L'INTOSAI



*L'expérience mutuelle  
profite à tous*



## AVIS DE DÉCÈS

*Michael Ferguson, vérificateur général  
Bureau du vérificateur général du Canada*

C'est avec beaucoup de tristesse que le Bureau du vérificateur général du Canada a annoncé le décès du vérificateur général Michael Ferguson survenu le 2 février 2019.

Nommé vérificateur général du Canada le 28 novembre 2011, Michael Ferguson avait auparavant occupé plusieurs postes au service de la population, dont ceux de contrôleur, de vérificateur général et de sous-ministre des Finances pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick jusqu'à ce qu'il déménage à Ottawa pour assumer son nouveau rôle de vérificateur général de l'administration fédérale.

“

« Monsieur Ferguson était très apprécié par ses employés et respecté autant par les parlementaires que par les hauts dirigeants du gouvernement. Celles et ceux qui ont eu le plaisir de le connaître conservent le souvenir d'un homme à la fois humble, chaleureux et réfléchi.

Il se préoccupait avant tout de livrer des audits porteurs de valeur pour la fonction publique, avec le souci constant de servir l'intérêt des Canadiennes et Canadiens. »

*Bureau du vérificateur général du Canada*

“

« Il avait la profonde conviction que le vérificateur général joue un rôle unique afin d'encourager l'amélioration constante de la fonction publique, non comme une fin en soi, mais parce qu'ultimement tous les citoyens, et en particulier les plus vulnérables d'entre nous, ont droit à une gouvernance qui maximise le bien public.

Il croyait aussi qu'un leader doit favoriser l'émergence d'une vision de collaboration entre les intervenants qui doivent travailler de concert afin d'accomplir des résultats qui font une réelle différence. M. Ferguson a fait tout cela avec professionnalisme, dignité et compassion. Il va nous manquer profondément. »

*Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation*

“

« L'INTOSAI a perdu une personnalité qui, pendant de nombreuses années, a donné forme, influencé et renforcé la vérification gouvernementale de manière essentielle.

Sans aucun doute, son travail et sa grande expertise ont influencé la communauté d'audit internationale et laisseront leur empreinte sur l'INTOSAI. »

*Secrétariat général de l'INTOSAI*





## RÉUNION DES EXPERTS EN MÉTHODES D'AUDIT DE L'EUROSAI

« Cette réunion est l'occasion pour les experts des ISC d'établir des liens à l'intérieur de l'EUROSAI et de trouver des idées pour élargir les activités dans leurs domaines de compétence. Je souhaite que ce ne soit que le début d'une plus vaste entreprise et que, dans les mois et les années qui viennent, nous continuions de mettre en commun nos expériences, de cerner les défis à relever et d'inspirer un changement positif », a souligné Krzysztof Kwiatkowski, Président de l'ISC de la Pologne.

Des experts en méthodes d'audit de près de 30 ISC européennes membres de l'EUROSAI ont assisté à la première réunion sur les méthodes d'audit de la région à Varsovie (Pologne) à l'automne 2018. Pendant deux jours,

une soixantaine de délégués ont participé à cette rencontre organisée par l'ISC polonaise pour discuter de questions portant sur l'assurance qualité, la communication avec les parties intéressées et la planification d'un audit : trois secteurs d'une importance vitale pour les activités des ISC.

M. Kwiatkowski a ajouté que cette rencontre avait aussi permis d'analyser les besoins des membres de l'EUROSAI en matière de renforcement des capacités.

Des présentations thématiques liminaires ont suscité des échanges sur les risques potentiels (défis) et les besoins anticipés (attentes). Chaque discussion a permis de dresser une liste des obstacles de l'heure et des besoins pour l'avenir.



### **Assurance qualité**

- Une distinction inadéquate entre les processus d'assurance qualité et de contrôle qualité, une formalisation excessive des processus susceptible de réduire la souplesse et l'efficacité des audits et la difficulté pour le personnel d'accepter les résultats des analyses d'assurance qualité ont été souvent cités comme des risques.
- Parmi les attentes communes données en exemple par les délégués il y a une plus grande sensibilisation, la disponibilité des ressources, des technologies de l'information appropriées et la possibilité de les utiliser en temps opportun pour soutenir, améliorer et surveiller le processus d'assurance qualité.

### **Communication avec les parties intéressées**

- Les risques relevés par les délégués sont : le laps de temps entre l'exécution d'un audit et la publication du rapport, qui affaiblit l'incidence attendue des communications; le manque de connaissance des auditeurs au sujet des obligations de communication des ISC; des journalistes (qui pourraient ne pas bien comprendre le jargon de l'audit) qui publient des articles superficiels susceptibles de nuire à la réputation d'une ISC.
- Les participants ont mentionné la nécessité de définir des stratégies de communication, de donner

de la formation pratique sur la communication des constatations des audits et de se doter de gabarits infographiques pour la production des rapports comme faisant partie de leurs principales attentes.

### **Planification d'un audit — stratégique et opérationnelle**

- Les principaux risques étaient, pour la planification stratégique, le manque de connaissance sur le secteur public et les problèmes créés par le délai entre l'inscription d'un sujet dans les plans de travail annuels et la date de l'audit du sujet en question, et, pour la planification opérationnelle, les problèmes de ressources limitées et de planification.
- Les délégués y sont allés de suggestions, comme fournir des explications et établir des critères clairs pour la planification stratégique, confirmer la fiabilité des données et établir un lien entre l'assurance qualité, la planification stratégique et la communication à ce niveau. Pour la planification opérationnelle, ils ont fait valoir la nécessité d'établir des liens entre stratégie organisationnelle et planification, tout comme la nécessité de disposer d'outils informatiques et d'une structure organisationnelle flexible.

Pour obtenir un complément d'information, voir les photos et les entretiens vidéo avec les principaux participants : <https://www.nik.gov.pl/en/news/the-first-meeting-of-the-european-audit-methodology-experts.html>.

# DES RAPPORTS ÉCLAIRANTS AU TERME D'UN CONTRÔLE COOPÉRATIF SUR LA QUALITÉ DE L'AIR



Les frontières n'arrêtent pas la pollution atmosphérique. Selon de récentes statistiques, plus de 85 % des habitants des villes de l'Union européenne respirent un air qui contient des substances chimiques nocives.

Cette statistique a incité de nombreuses ISC de l'EUROSAI à joindre leurs forces et, avec la Cour des comptes européenne, à effectuer un contrôle coopératif de la qualité de

l'air. Les ISC participantes, membres du Groupe de travail sur l'audit environnemental de l'EUROSAI, ont voulu évaluer les activités conçues par chaque État pour améliorer la qualité de l'air.

Chacune des ISC de l'Albanie, de la Bulgarie, de l'Espagne, de l'Estonie, de la Géorgie, de la Hongrie, d'Israël, du Kosovo, de l'ancienne République yougoslave de la Macédoine, de la Moldavie, des Pays-Bas, de la Pologne, de la Roumanie, de la Slovaquie et de la Suisse a présenté un rapport d'audit national. Un rapport d'audit conjoint, présenté à la Commission européenne à Bruxelles à la mi-mars, a regroupé ces rapports dans un ensemble de conclusions et de recommandations cohérentes et exhaustives.

« Grâce aux audits exécutés dans chaque pays, nous pouvons simultanément examiner et évaluer les activités

des organisations chargées de protéger l'air que nous respirons et comparer les solutions adoptées », a indiqué Krzysztof Kwiatkowski, Président de l'ISC de la Pologne qui, avec l'ISC des Pays-Bas, a coordonné l'audit coopératif.

L'audit coopératif a traité des conséquences environnementales indiscutables de la pollution atmosphérique. Les ISC participantes ont aussi pu, dans le cadre de l'audit, évaluer l'importance de la pollution sur les économies nationales.

Rapport conjoint en ligne :

- <https://www.nik.gov.pl/plik/id,19001.pdf>
- <https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapport/en/2019/01/30/joint-report-on-air-quality>

Liens additionnels vers des informations et les rapports disponibles :

- <https://www.nik.gov.pl/en/news/international-audit-of-air-quality-in-europe.html>
- <https://www.nik.gov.pl/en/news/joint-report-on-air-quality-012019.html>



# LA SOUS-COMMISSION POUR LES CONTRÔLES COOPÉRATIFS LANCE UNE FORMATION VIRTUELLE



Plus tôt cette année, la Sous-commission pour les contrôles coopératifs de l'INTOSAI a préparé un cours en ligne d'autoapprentissage intitulé « Guidelines for the Execution of Cooperative Audits » portant sur les aspects fondamentaux du contrôle coopératif exécuté par deux ou plusieurs ISC. Conçu comme guide sur la préparation, la mise en œuvre et la surveillance des contrôles coopératifs, ce cours est basé sur la norme ISSAI 5800, Guide pour les contrôles coopératifs. La Sous-commission a officiellement lancé ce cours le 1<sup>er</sup> avril 2019 au sein de l'OLACEFS (Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques de l'Amérique latine et des Caraïbes) en vue de former une centaine de professionnels des ISC de la région. Le cours d'une durée d'un mois permet de répondre à diverses questions suivantes, notamment :

- Qu'est-ce qu'un contrôle coopératif?
- Quelles sont les différences entre les divers types de contrôle coopératif?
- Comment les ISC choisissent-elles le sujet d'un contrôle coopératif?
- Un contrôle coopératif fait-il l'objet d'une évaluation subséquente?

Pour obtenir un complément d'information sur le cours, communiquez avec la Sous-commission : [cooperacion@contraloria.gob.pe](mailto:cooperacion@contraloria.gob.pe).

---

## LE REGISTRE VIRTUEL DE LA SOUS-COMMISSION POUR LES CONTRÔLES COOPÉRATIFS

Lors de la réunion de septembre 2018 du Comité directeur de l'INTOSAI à Moscou, les secrétariats généraux des régions de l'INTOSAI ont présenté des comptes rendus sur leurs activités. Beaucoup de régions ont manifesté leur intérêt à l'égard de la réalisation d'audits coopératifs sur divers sujets, dont la protection de l'eau, la gestion des déchets et les changements climatiques. Pour mieux faire connaître des expériences utiles concernant des audits coopératifs sur des thèmes qui intéressent la communauté internationale, la Sous-commission pour les contrôles coopératifs invite les ISC de l'INTOSAI à communiquer leurs expériences et pratiques exemplaires à l'aide du registre virtuel sur les audits coopératifs à <http://www.intosai-cooperativeaudits.org>.

Ce registre, qui est une source de renseignements utiles pour les ISC qui souhaitent réaliser des audits coopératifs, sert aussi de répertoire mondial des audits coopératifs achevés. Il comprend de nombreux filtres qui permettent de raffiner les recherches en fonction des besoins des utilisateurs. À l'heure actuelle, le registre, qui est disponible en anglais et en espagnol, renferme plus de cent rapports d'audit coopératif. Les ISC peuvent mettre leurs rapports d'audit coopératif en ligne directement sur le site en créant un compte protégé par un mot de passe. Pour obtenir un complément d'information sur le registre virtuel et la manière d'enregistrer un rapport directement dans le registre, veuillez communiquer avec la Sous-commission à [cooperacion@contraloria.gob.pe](mailto:cooperacion@contraloria.gob.pe).



## NOUVELLES DE L'OLACEFS

### LE PÉROU PRÉSIDE L'OLACEFS

Lors d'une cérémonie officielle à Mexico, l'ISC du Mexique a cédé les rênes de l'OLACEFS à l'ISC du Pérou. Pendant la cérémonie de la prestation de serment, le Contrôleur général du Pérou, Nelson Shack Yalta, s'est engagé à mettre en œuvre les activités et les projets en cours de la région et s'est dit prêt à élaborer de nouvelles initiatives proposées par les membres de l'OLACEFS. Il a aussi proposé la création de groupes de travail pour se pencher sur les catastrophes et la corruption transnationale.

### LE SALVADOR À LA TÊTE DE LA CEDEIR

Le 1<sup>er</sup> janvier 2019, l'ISC du Salvador a succédé à l'ISC du Pérou à la présidence de la Commission sur l'évaluation de la performance et les indicateurs de performance (CEDEIR) – l'organe technique de l'OLACEFS – dont le mandat de six ans a pris fin le 31 décembre 2018. L'ISC du Pérou restera active au sein de la Commission. Comme présidente sortante, l'ISC du Pérou a officiellement transféré la présidence à l'ISC du Salvador le 13 février 2019. Les deux ISC ont bien l'intention de poursuivre leur collaboration pour échanger leurs connaissances sur les sujets d'intérêt pour la région.

### DES DÉLÉGUÉS RÉGIONAUX SUIVENT UNE FORMATION AVANCÉE SUR LE CADRE DE MESURE DE LA PERFORMANCE DES ISC

Des délégués des ISC du Belize, du Bhoutan, de la Bolivie, du Chili, du Costa Rica, de Cuba, de la République dominicaine,

du Guatemala, du Honduras, du Malawi, du Nicaragua, du Paraguay, du Pérou, du Salvador et de la Tunisie ont suivi la formation avancée sur le Cadre de mesure de la performance des ISC en février. Prévu au plan opérationnel annuel de la CEDEIR, le cours permet aux ISC d'approfondir leurs connaissances de la méthodologie et de la mise en pratique de l'évaluation du Cadre, sous la coordination de l'ISC du Pérou et de l'IDI.

### PROJET D'AMÉLIORATION DE L'ACCÈS À L'INFORMATION

La Commission technique pour la saine gouvernance de l'OLACEFS (CTPBG) mène un projet sur l'amélioration de l'accès à l'information et de l'utilisation des produits d'audit public en Amérique latine et dans les Caraïbes en vue d'aider les ISC à améliorer la diffusion de l'information selon des normes pertinentes et appropriées. S'appuyant sur un dialogue constructif, le projet encourage l'utilisation des produits d'audit et de moyens pour faire en sorte que les rapports d'audit et autres documents contribuent à améliorer la qualité des services publics et à accroître la transparence et la reddition de comptes dans les ISC et les entités auditées. À ce jour, les ISC qui participent au projet sont celles de l'Argentine, du Chili, de la République dominicaine et du Pérou. Dans le même ordre d'idée, en janvier, l'ISC du Pérou a effectué un test de lisibilité et de compréhension de ses produits et répondu au diagnostic et à l'enquête de base du projet. Les autres ISC participantes ont fait de même.

# DES PARTENARIATS DE LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION GRÂCE À UN SOUTIEN TECHNIQUE AUX ISC

*Wilf Henderson, directeur de projets internationaux de coopération technique (à la retraite), Bureau d'audit national du Royaume-Uni*

Les pouvoirs publics, en particulier dans les pays en développement, font face à d'importants défis pour prévenir la fraude et la corruption. Leur incapacité à établir des systèmes d'audit interne et de contrôle financier efficaces, à mettre en place et à outiller les organisations chargées de détecter la fraude et la corruption n'explique qu'en partie les actes de fraude et de corruption. Aucun système ne peut complètement éradiquer la fraude et la corruption. Il est cependant possible d'en réduire l'occurrence à l'aide de certaines mesures.

Les ISC procurent l'assurance que les fonds publics ont été bien comptabilisés et utilisés dans le respect des lois et règlements en vigueur. Bien que la responsabilité de faire enquête et de découvrir les preuves de fraude et de corruption n'incombe pas aux ISC, on s'attend généralement (sous la pression de la société et des médias) à ce que les ISC jouent un rôle de prévention déterminant. Or les ISC des pays en développement doivent souvent relever d'immenses défis, avec peu de moyens, pour effectuer des audits efficaces. Elles doivent donc, pour améliorer la qualité de leurs audits, solliciter le concours de partenaires de développement afin d'obtenir une aide technique.

Pour contrecarrer la fraude et la corruption, il est essentiel de bâtir et d'entretenir des relations avec le gouvernement, les ministères, les départements et les organismes publics, les organes législatifs, les partenaires de développement et les consultants en soutien technique. Les ISC devraient aussi cultiver leurs liens, s'il y a lieu, avec les organes anti-corruption des comités des comptes publics et les autorités judiciaires, vu que le signalement de cas de fraude et de corruption et leur suivi, au besoin, sont des étapes importantes.

Ces relations doivent se fonder sur la confiance et le respect. Chaque partie intéressée doit être parfaitement consciente de son rôle et de ses responsabilités dans la lutte contre la fraude et la corruption, et, selon mon expérience dans le soutien technique offert pour le perfectionnement des ISC de l'Afrique subsaharienne, des mesures clés s'imposent.

## **Gouvernement**

- Le gouvernement devrait soutenir entièrement l'existence d'une ISC indépendante et compétente. Il faut encourager la connaissance et l'utilisation de normes et méthodes comptables appropriées tout en sachant que la direction doit mettre en place des systèmes et des procédures pour détecter et prévenir la fraude et la corruption.
- Le gouvernement doit comprendre l'utilité d'une ISC. Des travaux d'audit efficaces militent en faveur d'une saine gouvernance et conduisent à l'amélioration des systèmes de contrôle financier interne.
- Le gouvernement devrait établir des systèmes de contrôle financier interne, financer à hauteur adéquate les organes qui luttent contre la fraude et la corruption et engager des poursuites, et doter la fonction d'audit interne de moyens suffisants.

## **Organes législatifs**

- Les organes législatifs devraient s'assurer que les ISC disposent des moyens nécessaires pour produire des audits du secteur public efficaces et objectifs.
- Les organes législatifs devraient amener une ISC compétente à bâtir de meilleures relations et à instaurer des processus avec les autorités judiciaires et les comités des comptes publics. Des relations renforcées

créent des processus éclairés et intégrés dans lesquels chaque organisation est pleinement consciente de son rôle et de ses responsabilités.

## **Partenaires de développement**

- Les partenaires de développement font le pont entre les projets d'assistance technique et le gouvernement. Ce sont souvent de gros investisseurs qui ont un intérêt majeur à ce que les efforts financiers soient étroitement surveillés. Cet aspect devrait être reconnu dans les stratégies nationales, et le renforcement des capacités des ISC devrait être inscrit dans tout programme de réforme publique de grande portée.
- Les partenaires de développement ont la responsabilité de s'assurer que les fournisseurs de services de soutien technique sont compétents et expérimentés et qu'ils connaissent parfaitement le travail des ISC.

## **La direction des ISC**

- Il est essentiel de faire preuve de leadership pour assurer le fonctionnement efficace d'un projet et donner le ton dans l'ISC et avec les fournisseurs du soutien. Une approche de collaboration est essentielle à la réalisation de projets dans un environnement inclusif et positif.
- Les plans de travail ne devraient pas encourager les auditeurs à rechercher des cas de fraude et de corruption, mais plutôt les amener à informer les autorités compétentes si des activités suspectes sont découvertes. La direction des ISC devrait s'assurer que de tels cas font l'objet d'un suivi.

- Les dirigeants devraient s'assurer que l'organisation adhère à cette approche, en particulier lorsque les changements potentiels doivent s'imposer dans un milieu réfractaire au changement. Instaurer un contexte d'apprentissage dans lequel participent les employés de tous rangs est un moyen d'arriver à faire émerger un consensus.

## **Consultants**

- Les consultants qui réussissent respectent la direction et les employés des ISC et collaborent avec eux. Ils décèlent les défis potentiels que pose le milieu de travail tout en faisant preuve d'empathie à l'endroit des employés confrontés au changement.
- Les consultants devraient avoir de l'expérience avec le travail des ISC, une solide connaissance des normes de l'INTOSAI et une bonne compréhension du rôle et des responsabilités des ISC au regard de la lutte contre la fraude et la corruption.

# PARTENARIATS

*Des pratiques exemplaires dans l'instauration de relations efficaces pour combattre la fraude et la corruption et apporter un concours technique*

Les ISC procurent l'assurance que les fonds publics ont été bien comptabilisés et utilisés dans le respect des lois et règlements en vigueur. Pour contrecarrer la fraude et la corruption, il est essentiel de bâtir et d'entretenir des relations avec le gouvernement, les ministères, les départements et les organismes publics, les organes législatifs, les partenaires de développement et les consultants en soutien technique.

Le **GOUVERNEMENT** devrait appuyer l'indépendance de l'ISC, encourager la connaissance et l'utilisation de normes et méthodes comptables appropriées et comprendre l'utilité et les avantages que procure l'ISC.

Les **ORGANES LÉGISLATIFS** influent sur les moyens accordés aux ISC et sur leur capacité à fournir des services efficaces. Ils devraient défendre les avantages de pouvoir compter sur une ISC compétente et la motiver à bâtir de meilleures relations avec les ministères concernés pour créer des processus éclairés et intégrés.



Les **PARTENAIRES DE DÉVELOPPEMENT** font le pont entre un projet et le gouvernement. Ils ont un intérêt majeur à ce que les efforts financiers soient étroitement surveillés et les stratégies nationales devraient en tenir compte. Ils contribuent aussi à la sélection de consultants expérimentés.

Les **CONSULTANTS** respectent la direction et le personnel des ISC et collaborent avec eux. Pour bien comprendre la nature du travail et la culture d'une ISC, il est essentiel d'avoir déjà travaillé avec une ISC et de bien connaître les normes et les directives de l'INTOSAI.

La **DIRECTION DES ISC** est essentielle au fonctionnement efficace des projets. C'est elle qui donne le ton dans l'ensemble de l'organisation et avec les consultants. Il est crucial d'adopter une approche d'inclusion et de collaboration. Dans un milieu de travail souvent réfractaire au changement, les dirigeants devraient s'assurer que l'organisation y adhère.







# REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

*Visitez notre site Web : [intosaijournal.org](http://intosaijournal.org)*

*Suivez-nous sur Facebook : [facebook.com/intosaijournal](https://facebook.com/intosaijournal)*

*Suivez-nous sur Twitter : [twitter.com/intosaijournal](https://twitter.com/intosaijournal)*

*Suivez-nous sur Instagram : [instagram.com/intosaijournal](https://instagram.com/intosaijournal)*