



REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —



XXIII^e
INCOSAI
2019 RUSSIE

RENDEZ-VOUS AVEC LE SUCCÈS

NUMÉRO SPÉCIAL DU XXII^e INCOSAI

Automne 2019

Vol. 46, no° 4

Conseil de rédaction

Margit Kraker, *Présidente de la Cour des comptes d'Autriche*

Sylvain Ricard, *Vérificateur général du Canada par intérim*

Nejib Gtari, *Premier Président de la 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.)

Rédactrice adjointe

Kristie Conserve (É.-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

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)

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://intosaijournal.org/our-submissions/> [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 ou www.intosai.org. On peut aussi l'obtenir en s'adressant à la *Revue* à intosaijournal@gao.gov.

SOMMAIRE

- 4 | Préparatifs du rendez-vous
- 7 | Moscou sur le vif
 - *Repères, faits et chiffres du XXIII^e Congrès*
- 8 | Déroulement du rendez-vous
 - *Thème I : Les technologies de l'information utilisées pour développer l'administration publique*
 - *Thème II : Les rôles que jouent les ISC dans la réalisation des priorités et objectifs nationaux*
- 16 | Les temps forts du rendez-vous
 - *Innovations de l'INCOSAI*
 - *Présentation de prix*
 - *Passation des pouvoirs*
- 18 | Dans la continuité du rendez-vous
 - *Un nouveau groupe de travail sur l'impact de la science et des technologies sur l'audit*
 - *Résumé de la Déclaration de Moscou*
- 22 | Le prochain rendez-vous
 - *XXIV^e INCOSAI*

PROGRÈS



/[PROGRÈS]/

Nom : Changement en mieux par lequel on approche d'un but; mouvement en avant ou développement en bien; évolution vers une condition meilleure, idéale ou moderne.

Ce numéro de la Revue est consacré au XXIII^e Congrès international des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INCOSAI) qui s'est déroulé du 23 au 28 septembre 2019 à Moscou (Russie). Nous vous invitons à nous accompagner dans notre marche vers le progrès.

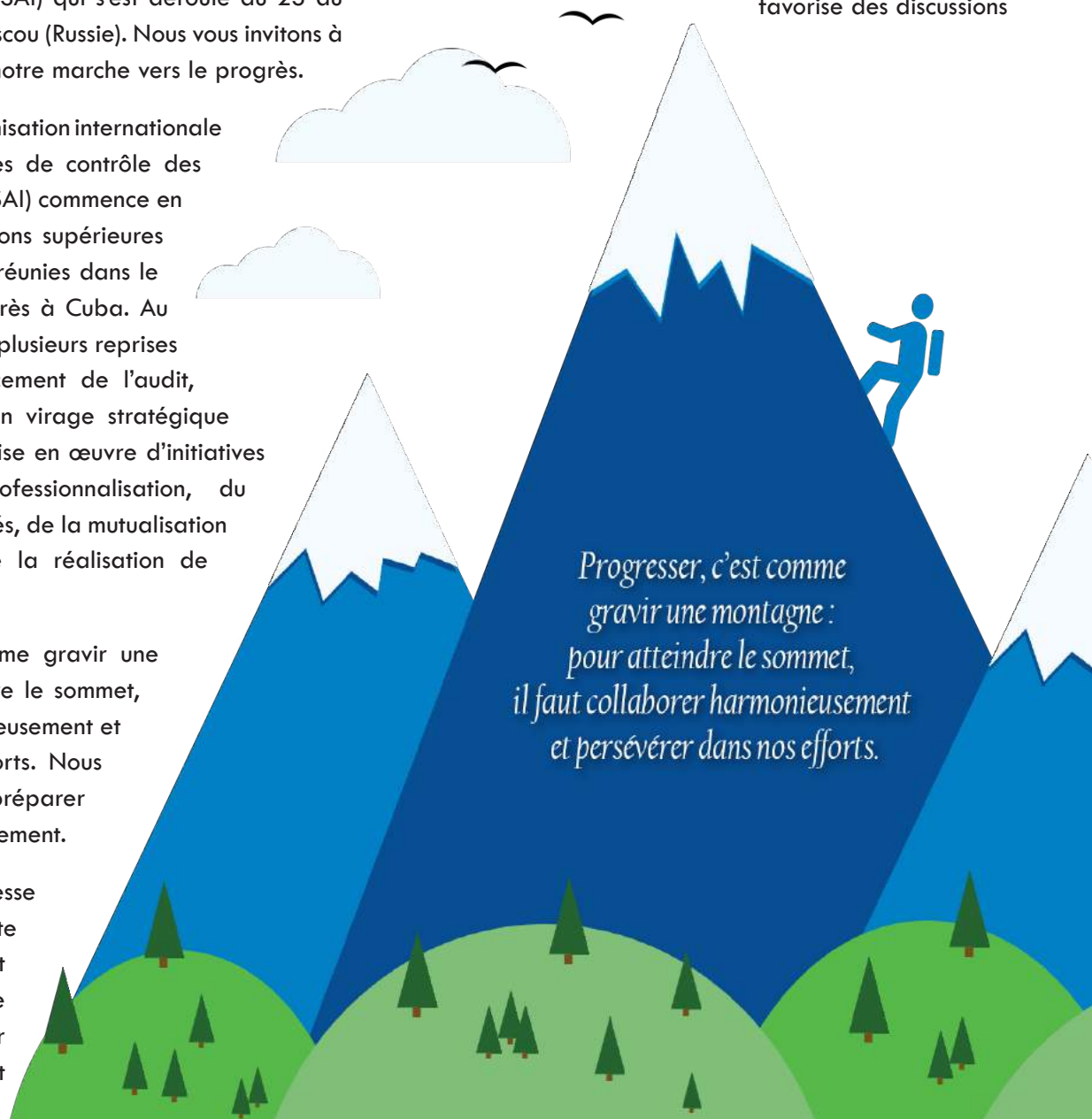
La riche histoire de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) commence en 1953, lorsque 34 Institutions supérieures de contrôle (ISC) se sont réunies dans le cadre d'un premier Congrès à Cuba. Au fil des ans, l'INTOSAI a à plusieurs reprises ouvert la voie à l'avancement de l'audit, notamment en opérant un virage stratégique vers la promotion et la mise en œuvre d'initiatives en faveur de la professionnalisation, du renforcement des capacités, de la mutualisation des connaissances et de la réalisation de travaux à valeur ajoutée.

Or progresser, c'est comme gravir une montagne : pour atteindre le sommet, il faut collaborer harmonieusement et persévérer dans nos efforts. Nous devons également nous préparer et nous équiper convenablement.

L'INTOSAI cherche sans cesse à se renouveler. Elle souhaite relever plus efficacement les défis dans le domaine de l'audit du secteur public tout en contribuant

à façonner l'avenir de la communauté internationale des gardiens de la reddition de comptes. Les principaux éléments qui nous permettent de réaliser cette vision (le sommet de la montagne) sont le Plan stratégique 2017-2022 de l'INTOSAI (boussole), les priorités et objectifs communs (carte), les normes et la formation (guides) et les cadres de collaboration (passerelles).

Le XXIII^e INCOSAI est une des passerelles qui nous aident à progresser vers notre vision d'avenir. En tant qu'hôte du Congrès de 2019 à Moscou, la Cour des comptes de la Fédération de Russie (*Schetnaya Palata*) et son Président, Alexeï Koudrine, ont imaginé un Congrès qui favorise des discussions



Progresser, c'est comme gravir une montagne : pour atteindre le sommet, il faut collaborer harmonieusement et persévérer dans nos efforts.

dynamiques et ouvertes sur le rôle actuel des ISC et sur la façon dont l'amélioration de nos activités et de nos communications apporte une valeur ajoutée à la vie des citoyens.

« La confiance dans les institutions publiques s'érode progressivement. Les ISC devraient s'employer à renverser la vapeur grâce aux renseignements qu'elles communiquent et aux audits qu'elles réalisent », a souligné M. Koudrine.

Reconnaissant l'importance des travaux d'audit pour la société, M. Koudrine a fait remarquer que des évaluations indépendantes de l'utilisation efficace et légitime des fonds publics peuvent avoir une grande incidence sur la qualité de l'administration publique.

Il a aussi indiqué que les Objectifs de développement durable (ODD) forçant les ISC à élargir leurs travaux d'audit au-delà des missions habituelles.

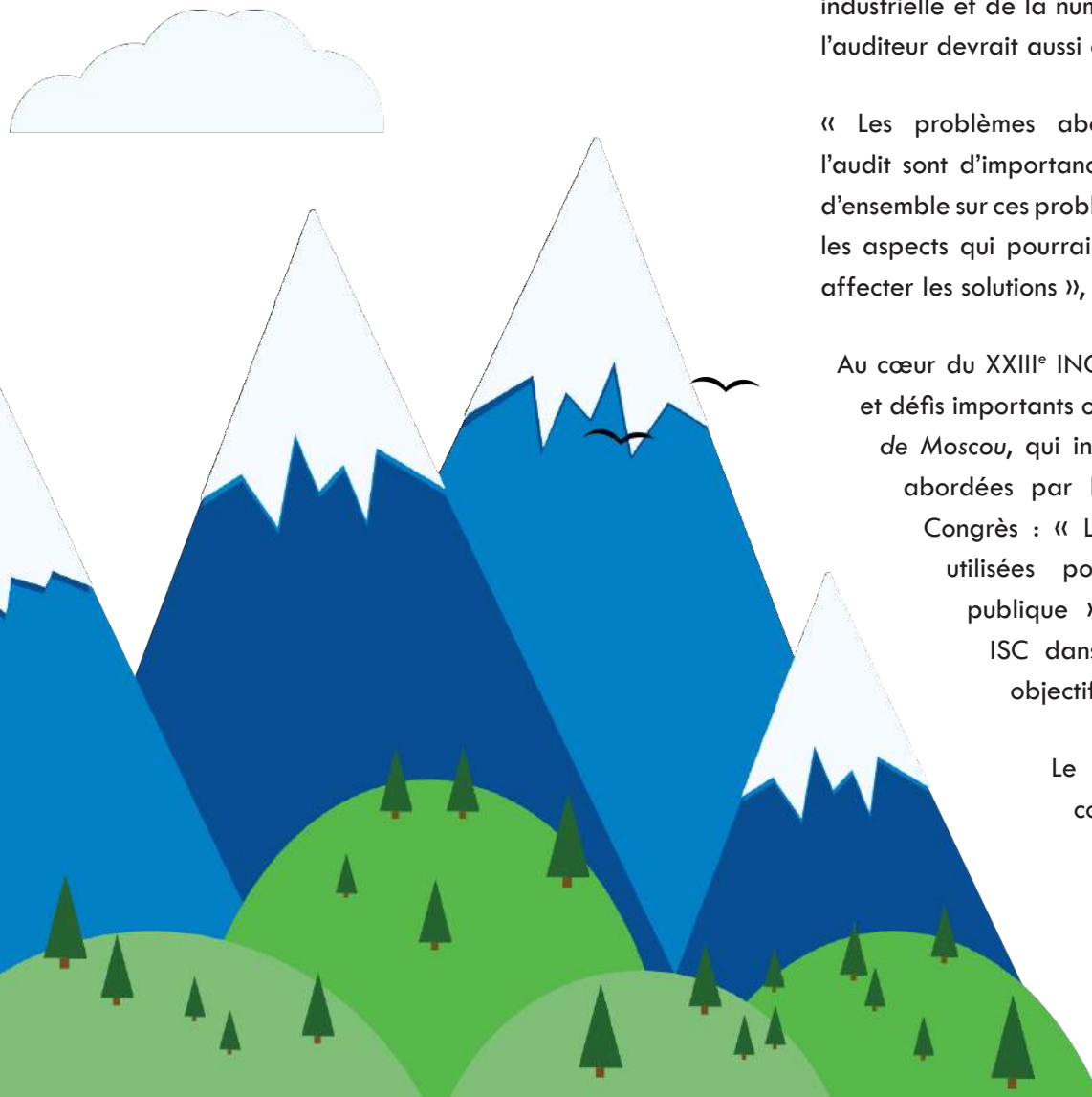
Il a mentionné la nécessité de réaffirmer l'importance de l'audit de performance, de la recherche stratégique et de la consultation des pouvoirs publics pour atteindre les objectifs avec plus d'efficacité et d'efficience, tant à l'échelle nationale qu'internationale. Il a également souligné le besoin de créer de nouveaux rôles pour pouvoir répondre aux questions urgentes, et d'accroître l'expertise en services-conseils et en recherche.

Comme le paysage de l'audit est en constante évolution, particulièrement à l'aube de la quatrième révolution industrielle et de la numérisation tous azimuts, le rôle de l'auditeur devrait aussi évoluer.

« Les problèmes abordés par la communauté de l'audit sont d'importance cruciale, de même qu'une vue d'ensemble sur ces problèmes et la prise en compte de tous les aspects qui pourraient directement ou indirectement affecter les solutions », a affirmé M. Koudrine.

Au cœur du XXIII^e INCOSAI, ces tendances, approches et défis importants ont été incorporés à la *Déclaration de Moscou*, qui intègre aussi les idées essentielles abordées par les deux thèmes principaux du Congrès : « Les technologies de l'information utilisées pour développer l'administration publique » et « Le rôle que jouent les ISC dans la réalisation des priorités et objectifs nationaux ».

Le programme du Congrès a comporté des groupes de discussion dirigés par des experts mondiaux les plus en vue, des dirigeants d'organisations internationales et des représentants du secteur privé. Selon M. Koudrine, ces groupes de discussion ont



été créés pour aider les délégués « à abandonner les idées reçues et améliorer leur compréhension des défis mondiaux » qui doivent être relevés aujourd'hui et demain.

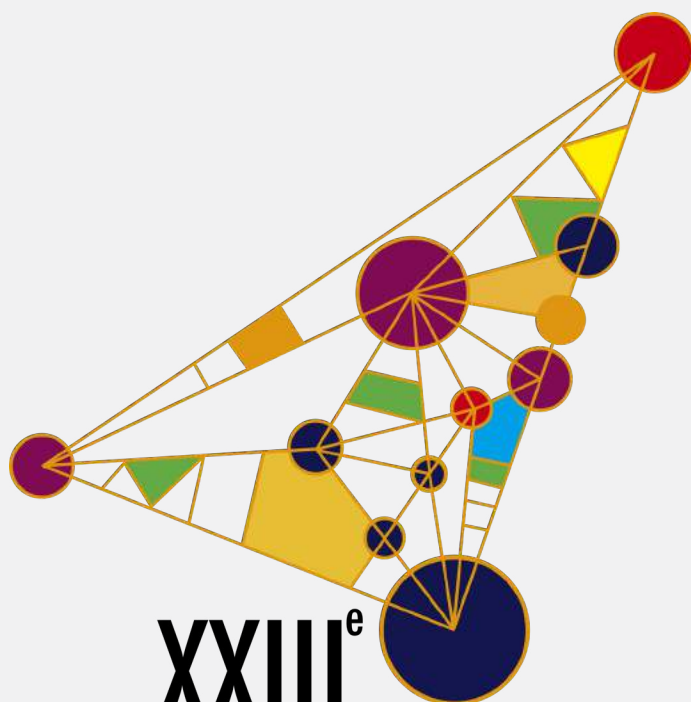
La diversité, l'étendue et la richesse de l'expérience de l'INTOSAI « créent une plateforme qui permet à différents pays d'interagir et d'accroître leur efficacité grâce à la mise en commun des expériences et l'échange de pratiques exemplaires et la mise en œuvre de normes, de directives et de recommandations internationales », a affirmé M. Koudrine.

Tirer profit de l'expérience commune accumulée est un atout propre à l'INTOSAI et à ses membres. C'est particulièrement vrai lors du congrès triennal qui réunit plus de 600 membres de l'INTOSAI et représentants d'organismes partenaires pour échanger des avis et des pratiques exemplaires en vue d'accélérer la croissance et de favoriser les progrès.

Ces efforts concertés apportent un sens, une motivation et un but commun qui nous poussent à atteindre le sommet. M. Koudrine estime qu'une organisation de ce genre peut certainement encourager les gouvernements à prendre des décisions favorables en vue de garantir l'indépendance des ISC et à mettre en œuvre des approches d'audit proactives.

Il y aura toujours des sommets et des vallées. Toutefois, si nous gardons le cap en collaborant avec nos collègues et en appuyant leurs travaux, nous pourrons conquérir la montagne, tenter de nous élever au-dessus des nuages grâce à des pensées et idées nouvelles et ainsi incarner la devise de l'INTOSAI : « L'expérience mutuelle profite à tous ».

Nous sommes reconnaissants au personnel de l'ISC de la Russie d'avoir organisé un événement mobilisateur qui suscite la réflexion ainsi qu'à tous les participants du XXIII^e INCOSAI d'avoir participé à un nouveau rendez-vous passionnant de l'INTOSAI qui poursuit sa marche vers le progrès!



XXIII^e INCOSAI

2019 RUSSIE

LE LOGO DU XXIII^e INCOSAI
*Fédérer les efforts de communication,
de coopération et de coordination*

Inspiré par l'œuvre de l'artiste russe Vassily Kandinsky, le logo du XXIII^e INCOSAI représente un mécanisme moderne, fin, équilibré et mobile qui réunit plusieurs éléments distincts de forme, de taille et de couleur dans une seule structure harmonieuse. Simple à première vue, ce symbole complexe a été créé au moyen de règles mathématiques rigoureuses.

Les figures géométriques représentent des institutions de différents pays et continents, et les lignes entrecroisées symbolisent la communication et la coopération entre ces institutions.



XXIII^e INCOSAI SUR LE VIF

FAITS ET CHIFFRES

- Le Congrès a accueilli plus de 600 délégués représentant 168 ISC, membres associés, organisations partenaires et experts internationaux.
- Thèmes du Congrès : 1) Les technologies de l'information utilisées pour développer l'administration publique; 2) Les rôles que jouent les ISC dans la réalisation des priorités et objectifs nationaux.
- L'ISC des Émirats arabes unis a cédé la présidence du Comité directeur à la Cour des comptes de la Fédération de Russie.
- Adoption de la *Déclaration de Moscou* qui décrit les principaux résultats du Congrès et la façon dont la Cour des comptes guidera les actions de l'INTOSAI jusqu'en 2022.

LAURÉATS

- Le **prix Elmer B. Staats** pour le meilleur article publié par la Revue a récompensé les auteurs de deux articles :
- Betty Carrion Ruiz du Bureau de contrôle général d'État de la République de l'Équateur pour son article « *Miser sur les normes et la mise en commun des connaissances pour auditer la reprise après sinistre* »;
- Michelle R. Wong du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO) et Willemien Roenhorst de la Cour des comptes des Pays-Bas pour l'article « *Les ISC et l'adaptation au changement climatique* ».
- Le **prix Jörg Kandutsch** qui souligne les services exceptionnels d'audit du secteur public a été remis au Bureau du contrôleur général de la République du Costa Rica.
- Le prix « *Meilleure initiative de changement* » des *Jeunes dirigeants d'ISC* qui récompense un jeune dirigeant ayant fait preuve d'un niveau sans précédent d'innovation, d'influence, de qualité, d'inclusion, d'épanouissement personnel et de solidarité a été remis à Fallon Stephany Arias Calero de l'ISC du Costa Rica.

DÉCISIONS ET ADOPTIONS QUI FERONT DATE

- Mise sur pied du groupe de travail pour l'impact de la science et de la technologie sur l'audit de l'INTOSAI — ISC des Émirats (président) et GAO des États-Unis (vice-président).
- Intégration des Objectifs de développement durable (ODD) aux indicateurs du Groupe de travail sur les indicateurs nationaux clés, ce qui a entraîné la création du Groupe de travail pour les Objectifs du développement durable et les indices clés du développement durable.
- Adoption du Principe de l'INTOSAI (INTOSAI-P) 50, « *Principes des activités juridictionnelles des ISC* ».



PERFECTIONNER LA GESTION DANS LE SECTEUR PUBLIC GRÂCE AUX TI

« Grâce à une mise en œuvre judicieuse des technologies de l'information et de meilleures méthodes d'audit, nous pouvons améliorer la vie des citoyens ». — Hu Zejun, Auditrice générale, Bureau national d'audit de la République populaire de Chine (CNAO).

Les technologies de l'information (TI) ont eu une influence considérable sur tous les aspects de notre société et continuent à créer des possibilités d'améliorer l'efficacité et la qualité des processus de prise de décisions et de résolution de problèmes.

Le XXIII^e Congrès de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INCOSAI) a examiné les TI — leur rôle et leur capacité d'améliorer la gestion dans le secteur public — dans le cadre du Thème I du Congrès, « Les technologies de l'information utilisées pour développer l'administration publique », de même que lors d'un dialogue et de discussions thématiques axées sur l'utilisation des mégadonnées et l'analyse des données dans les travaux des ISC, ainsi que les problèmes possibles et les stratégies d'atténuation.

Améliorer la gestion du secteur public

L'utilisation des technologies de l'information dans l'administration publique a évolué. Centrée auparavant sur la numérisation, elle s'articule désormais autour des mégadonnées, ce qui a entraîné une prolifération et une diversification importantes des données. Envisager les données comme un moteur de l'innovation et de l'optimisation a une incidence positive sur la prise de décisions, améliore la coordination et accroît l'exactitude et la transparence.

M. Harib Saeed Al Amimi, Président de l'ISC des Émirats arabes unis, a présenté aux délégués une chronologie nationale de dix ans qui montrait comment le pays a évolué depuis l'utilisation de la bureautique simple jusqu'à la publication d'une stratégie qui porte sur les complexités de l'intelligence artificielle.

Les TI augmentent la capacité de reconnaître, de prévoir et de gérer les facteurs de risque, d'accélérer le développement économique, d'améliorer les méthodes et d'accroître la qualité des services publics.



« Des systèmes de TI fonctionnels peuvent aussi améliorer la prestation de services et de programmes essentiels à la santé, à la sécurité et au bien-être des citoyens », a souligné Gene L. Dodaro, Contrôleur général des États-Unis et dirigeant du Bureau de reddition de comptes du gouvernement.

Grâce à l'expansion des connexions mobiles, de l'infonuagique, des mégadonnées et de l'intelligence artificielle, de nouvelles innovations technologiques ont favorisé la croissance exponentielle des données. De plus, les réseaux sociaux ont élargi l'accès du public aux données.

Les données sont devenues une ressource stratégique de base. Elles sont essentielles à l'optimisation des capacités. Elles pourraient accroître la transparence par la divulgation de données, améliorer l'efficacité par l'échange de données, renforcer la prise de décisions par l'analyse de données et mieux cibler les biens et les services par l'intégration des données. La réalisation de tels bienfaits repose sur une bonne stratégie de données.

Les pratiques de planification et de mise en œuvre des stratégies de données varient et les organisations publiques

doivent toujours faire face à de nombreuses difficultés en matière de divulgation, d'échange, d'intégration, d'analyse, d'application et de sécurité de données.

Lors de son exposé devant les délégués du Congrès, Janar Holm, Auditeur général du Bureau national d'audit de l'Estonie, a parlé de l'échange de données. Il a fait remarquer que, pour résoudre le problème de cloisonnement dans l'administration publique, la solution ne consistait pas à recueillir plus de données, mais plutôt à créer des systèmes intégrés de données.

M. Holm a également remis en question la santé de « l'État électronique ». Il estime que des audits de mégadonnées et l'intégration des données produiront des résultats importants.

L'audit et l'analyse des mégadonnées dans les travaux des ISC

Comme de plus en plus de gouvernements mettent en œuvre des stratégies de gestion des données, il devient nécessaire plus que jamais que les ISC effectuent l'audit des mégadonnées. Ce besoin est reconnu depuis longtemps au sein de la communauté de l'INTOSAI, comme en témoigne la mise sur pied du Groupe de travail sur les mégadonnées en 2016.

Les audits des mégadonnées, qui peuvent améliorer la qualité et l'efficacité de l'audit et renforcer les rôles de l'ISC visant à accroître la performance, la transparence et la reddition de comptes, sont des composantes primordiales de la bonne gouvernance et du développement durable.

M^{me} Hu a abondé dans le même sens et a présenté plusieurs exemples d'audits des mégadonnées effectués par le CNAO pour appuyer ses propos. Elle a souligné la façon dont les analyses des données intersectorielles pouvaient aboutir à des services publics mieux ciblés.

Nombreux sont ceux qui croient que l'audit des mégadonnées est axé sur la collecte et l'analyse d'une quantité massive d'informations, mais c'est bien plus que cela. Les caractéristiques d'un audit des mégadonnées se regroupent en cinq catégories intitulées « 5 M » : multi-sources, multi-perspectives, multi-relations, multi-techniques et multimodes. Ce type d'audit est une toute nouvelle forme de travail d'audit qui peut aider les ISC à passer de l'audit d'échantillons à l'audit de toute une population, de l'audit de parties à un audit de tout le secteur et du micro-audit au macro-audit. Il fournit de nouvelles méthodes pour améliorer la qualité et l'efficacité des audits de manière suivante :

- **S'affranchir des ressources limitées, améliorer l'efficacité de l'audit et étendre la portée de celui-ci** — Grâce à l'exploration et à l'analyse des données, un modèle d'audit intelligent et exhaustif des données, où « échantillon = population », a été rendu possible. L'audit des mégadonnées permet d'effectuer une analyse avant l'audit sur place et d'améliorer l'exactitude de celui-ci, ce qui réduit le temps de travail

sur le terrain. Il permet également de réaliser un suivi régulier, ce qui améliore la qualité du travail d'audit.

- **Améliorer la capacité des ISC à publier des alertes précoces sur les risques économiques et sociaux** — L'audit des mégadonnées est utile pour : 1) fournir des informations plus objectives, fiables et opportunes grâce à l'analyse des données; 2) déterminer les risques potentiels au moyen d'une analyse prédictive; 3) fournir des recommandations aux décideurs sur une plus grande échelle par le biais d'analyses approfondies.

« L'accès aux données, l'analyse de celles-ci et l'élaboration d'idées continueront de constituer une partie essentielle du travail des ISC à mesure que le développement de la technologie, de l'économie et de la société fait avancer la transformation. »

- **Élargir le champ d'action des ISC, créer plus de valeur ajoutée pour l'audit gouvernemental et promouvoir le développement durable du pays** — L'audit des mégadonnées permet de suivre les traces des activités économiques dans un contexte numérique, de sorte que les ISC

peuvent évaluer la performance, la transparence et la reddition de comptes du secteur public de manière plus précise et rapide, ce qui aide les ISC à contribuer à l'atteinte des objectifs nationaux et internationaux; à appuyer l'établissement d'un gouvernement transparent, intègre et efficace; et à promouvoir la bonne gouvernance en suivant de près les stratégies de développement durable de leur pays, la mise en œuvre de politiques pertinentes et l'affectation et l'utilisation des fonds publics.

L'accès aux données, l'analyse de celles-ci et l'élaboration d'idées continueront de constituer une partie essentielle du travail des ISC à mesure que le développement de la technologie, de l'économie et de la société fait avancer la transformation.

Jean Goulet, du Bureau du vérificateur général du Canada, a parlé de l'incidence des médias sociaux sur l'audit, en faisant valoir ses avantages, car l'analyse des médias sociaux peut être un mécanisme par lequel les ISC peuvent déceler des problèmes pressants dans les services publics que les citoyens souhaitent voir régler.

Manuel Vargas de la Banque mondiale a également souligné la devise du Partenariat mondial GovTech : « les gens d'abord ». Le Partenariat est un mécanisme hébergé (et géré) par la Banque mondiale qui réunit les principales parties prenantes à l'avant-garde de la gouvernance numérique. Lors de son exposé, M. Vargas a présenté une approche à la transformation du secteur public pangouvernementale, axée sur les personnes et fondée sur la numérisation. Il a ensuite donné des exemples réels de services transparents, accessibles et centrés sur les citoyens.

Même si les ISC travaillent dans diverses conditions nationales, elles doivent toutes relever des défis similaires principalement sur deux fronts : national et extérieur. Sur le plan national, il tend à avoir un manque généralisé de réflexion sur les mégadonnées, d'expertise professionnelle et d'infrastructure informatique, tandis que les obstacles extérieurs comprennent un accès limité aux données en raison de problèmes techniques, des coûts et de la qualité. Un mandat qui ne permet pas à l'ISC d'obtenir des données électroniques des entités auditées est également une embûche importante.

Des études et l'expérience pratique permettent de dégager des mesures potentiellement utiles pour résoudre les problèmes liés aux TI et aux mégadonnées, notamment : élaborer des plans d'audit des mégadonnées pour des solutions à court, à moyen et à long terme; renforcer les normes d'audit; et améliorer la coopération régionale et internationale.

Demeurer sur la bonne voie pour documenter les progrès

L'administration publique fait appel aux TI pour améliorer sa capacité à percevoir, à prévoir et à gérer les risques, ainsi que la qualité des services publics. Les données, utilisées efficacement, peuvent fournir une base plus complète et plus fiable pour relever les défis actuels et futurs.

« La société demande de plus en plus des services publics de qualité et il est nécessaire de clarifier les choix liés à la fonctionnalité de l'audit dans le secteur de l'administration publique », a affirmé Alexeï Koudrine, Président de la Cour des comptes de la Fédération de Russie, dans une allocution faite antérieurement devant les membres du Comité directeur.

En tant qu'organisation professionnelle en faveur de l'audit du secteur public, l'INTOSAI et l'expérience diversifiée de ses membres ont une capacité inégalée à mutualiser les connaissances et à en tirer profit, à profiter de la coopération entre les ISC et à coordonner avec les entités internationales pertinentes les initiatives visant à élaborer des lignes directrices et à encourager l'utilisation et le développement des TI à l'échelle mondiale.

En poursuivant ses efforts de collaboration destinés à recenser les pratiques exemplaires sur l'utilisation des TI et des données, l'INTOSAI reste sur la bonne voie afin d'être fidèle à sa devise, « L'expérience mutuelle profite à tous », tout prenant rendez-vous avec le progrès.

LES RÔLES DES ISC DANS LA RÉALISATION DES PRIORITÉS ET OBJECTIFS NATIONAUX ET MONDIAUX

« Le monde évolue. Il y a une dématérialisation de toutes les sphères d'activité. Nos méthodes et notre culture organisationnelle doivent rester à l'avant-garde du progrès. Nous devons adhérer aux normes, mais aussi être innovateurs. » — Dmitry Zaitsev, Cour des comptes de la Fédération de Russie.

Conformément à la mission de l'INTOSAI qui consiste à faire progresser continuellement l'audit gouvernemental et le renforcement des capacités des ISC, le Thème II du XXIII^e INCOSAI, « Le rôle que jouent les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans la réalisation des priorités et objectifs nationaux », a permis d'approfondir les discussions déjà amorcées dans le cadre du dernier l'INCOSAI sur les étapes à suivre pour assurer l'évolution stratégique des ISC et garantir qu'elles demeurent des institutions pertinentes d'une grande valeur pour la société.

Les changements profonds apportés à l'audit du secteur public et aux politiques publiques dans le monde entier, conjugués à un accroissement des attentes, ont créé un nouvel environnement de travail pour les ISC. Parmi les changements récemment apportés, il faut noter l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) des Nations Unies et des Objectifs de développement durable (ODD), la révolution numérique, l'adoption du Cadre international des prises de position professionnelles (IFPP) et les obligations découlant de l'ISSAI 12, qui est axée sur la valeur et les avantages des ISC.

Si de nombreuses ISC ont réussi à devenir (et à rester) des institutions agiles, efficaces et indépendantes, il n'existe pas de recette universelle pour réussir. Le Thème II a permis aux ISC d'échanger sur les mesures prises en vue de s'adapter à l'évolution de l'audit public, de répondre aux besoins des parties prenantes et de faire progresser l'atteinte des priorités et objectifs nationaux. Un groupe formé d'experts des ISC de l'Afrique du Sud, du Costa Rica, des États Unis, de la Finlande, de l'Italie et de la Russie, ainsi que de l'IDI ont pris la parole pour discuter des façons dont les ISC peuvent contribuer stratégiquement à de tels efforts.

Les rôles des ISC — Changements en cours et anticipés

La gouvernance publique continue de gagner en complexité. Les parties prenantes veulent de plus en plus une reddition de comptes axée sur les résultats.

Soulignant l'importance de la reddition de comptes, Kimi Makwetu, Auditeur général de l'Afrique du Sud,





a fait remarquer que « notre capacité à inspirer et à renforcer la reddition de comptes gouvernementale est l'indicateur ultime de notre succès et de notre influence en tant qu'ISC ».

L'adoption du Programme 2030 a ajouté une nouvelle dimension. Les ISC doivent désormais prévoir des audits des ODD lors de leurs travaux. Interrogés sur les difficultés rencontrées par les ISC pour auditer les ODD, les participants ont relevé trois grands problèmes : l'accès aux données et la qualité des données fournies, l'élaboration et l'utilisation de méthodes appropriées et les compétences professionnelles.

Les ISC doivent suivre l'évolution des gouvernements qui se transforment pour atteindre plus efficacement les objectifs nationaux et mondiaux. Même si l'incidence des audits des ODD sur les rôles des ISC n'est pas encore pleinement comprise, il est d'autant plus important, pour améliorer la reddition de comptes et l'efficacité dans la gouvernance publique, de transformer les activités des ISC de manière à passer d'une « reddition de comptes pour les processus » à une « reddition de comptes pour la performance ».

L'audit du secteur public — Approche stratégique, orientations et difficultés

Un nouveau rôle se dessine pour les ISC, celui de partenaire stratégique des gouvernements, surtout qu'elles ont le savoir

institutionnel voulu pour favoriser les objectifs nationaux à long terme.

Si une approche stratégique tend à être axée sur divers éléments du cycle politique, les mandats des ISC et le contexte dans lequel elles évoluent sont d'autres facteurs à prendre en compte. Il faut notamment examiner la capacité de traiter les questions de gouvernance et de stratégie prioritaires, d'évaluer le degré de sensibilisation du public, l'engagement civique et la transparence des données, et d'apprécier le caractère inclusif des audits.

La disponibilité des données a imposé des efforts additionnels tant pour les gouvernements que les ISC. L'utilisation efficace des données publiques favorise la transparence et la reddition de comptes. Les ISC sont particulièrement bien placées pour y contribuer en assurant la qualité, la fiabilité et l'exactitude des données.

Auditer l'inclusion est un élément clé du Programme 2030. « Une personne qui est exclue d'une dimension est exclue d'autres dimensions », a souligné dans sa présentation Archana Shirsat, directrice générale adjointe de l'IDI. Le principe du Programme selon lequel « personne ne doit être laissé pour compte » peut impulser la réalisation de travaux d'audit visant à évaluer l'inclusion dans le cadre de



l'examen de l'état de préparation à l'échelle nationale et des mécanismes de mise en œuvre.

Environ 70 ISC collaborent actuellement dans le cadre du projet conjoint de la Commission de partage des connaissances de l'INTOSAI et de l'IDI sur l'évaluation de l'état de préparation national à la mise en œuvre des ODD.

Ce projet fournira des informations utiles sur les difficultés communes, les nouvelles pratiques exemplaires et les mesures à prendre au cours des années à venir.

Utilisation d'autres produits pour accroître l'impact des audits

L'avènement de gouvernements agiles et stratégiques oblige les ISC à renforcer l'impact des audits du secteur public, soit en diffusant d'autres produits, notamment des exposés de principe, des cadres de pratiques exemplaires, soit en publiant des documents qui facilitent la compréhension d'aspects techniques.

En jouant un rôle de conseiller, une ISC peut délivrer d'autres produits pour favoriser une saine gouvernance tout

en préservant l'intégrité, l'objectivité et l'indépendance qui sont essentielles à son travail. Les participants de l'INCOSAI ont estimé que la perte potentielle d'indépendance était le risque le plus important pour une ISC fournissant des services de conseil.

Les ISC ont une expérience approfondie de la formulation de recommandations sur l'amélioration de la saine gouvernance. Les délégués de l'INCOSAI ont souligné certaines stratégies qui pourraient s'avérer plus efficaces pour communiquer ces recommandations :

- établir de bonnes relations et une communication bidirectionnelle qui favorisent un dialogue constructif et ouvert avec les entités auditées et d'autres parties prenantes;
- effectuer une analyse comparative au sein du secteur public et au niveau des entreprises publiques;
- assurer un suivi systématique des recommandations;

- mieux faire connaître aux parties prenantes les rôles et responsabilités des ISC;
- présenter des rapports et des recommandations utiles, faciles à comprendre et à consulter;
- améliorer la communication avec les experts.

Accroître la qualité des audits grâce à l'analyse des données

La capacité de gérer, d'analyser et d'interpréter les données sur la performance et les données tirées des évaluations est importante pour la réalisation des audits. Il est aussi primordial de favoriser une culture d'évaluation et de prospective au sein des ISC et de développer les compétences nécessaires.

L'analyse des données, l'analytique, l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique sont des innovations qui font des données une ressource utile pour promouvoir l'efficacité, la reddition de comptes, l'efficacité et la transparence des administrations publiques. Il est essentiel pour les ISC que les auditeurs acquièrent les compétences en résolution de problèmes et en analyse de données voulues pour pouvoir faire ressortir des modèles dans l'immensité de données disponibles.

« Les auditeurs de l'avenir » — ces employés au sein des ISC qui peuvent relever les défis de l'avenir, notamment utiliser l'analyse des données, l'intelligence artificielle et l'innovation, échanger des connaissances et établir des prévisions — peuvent aider les ISC à intégrer des approches novatrices dans leurs travaux d'audit.

« Cette nouvelle normalité signifie que nous devons apprendre de nouvelles choses chaque jour », a indiqué Tytti Yli-Viikari, Auditrice générale du Bureau national d'audit de Finlande, pendant sa présentation sur l'adoption d'un état d'esprit expérimental.

Dans sa réflexion sur la façon dont l'INTOSAI pourrait contribuer à la formation des auditeurs de l'avenir, M^{me} Yli-Viikari a déclaré que la mise en commun des leçons apprises, l'utilisation de plateformes pour communiquer les résultats de nos expérimentations et les échanges avec les parties prenantes étaient des étapes clés pour renforcer les capacités des auditeurs et des équipes d'audit. Les équipes multidisciplinaires peuvent aussi être utiles, puisqu'elles sont en mesure de fournir un regard diversifié sur un problème.

Les participants à l'INCOSAI ont pris part à des échanges à multiples facettes sur les expériences des ISC. Ils ont découvert de nouveaux moyens d'accroître la valeur et les avantages qu'apportent les ISC à la réforme des politiques publiques à l'échelle mondiale. Dans l'état actuel des choses, il faut des audits de meilleure qualité et de nouvelles méthodes d'audit. Les ISC doivent se préparer à relever de nouveaux défis et à bien répondre à l'évolution dans la gouvernance nationale.

Comme l'a fait remarquer Marta Acosta Zúñiga, Contrôleuse générale de la République du Costa Rica : « Nous avons différentes aptitudes et capacités, mais il est important pour nous tous d'atteindre les objectifs nationaux ».

COMBLER LE FOSSÉ

Des instantanés aux timbres poste, le XXIII^e INCOSAI — un pont vers l'objectif que nous visons — proposait des moyens nouveaux et interactifs d'améliorer notre cheminement vers le progrès! Cliquez sur les icônes ci-dessous pour en savoir plus sur chaque innovation et cliquez sur les explications pour dévoiler des images des événements.

★★★★★
INNOVATIONS DE L'INCOSAI

PRÉSENTATION DE PRIX

L'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) a remis trois prix lors du XXIII^e INCOSAI à Moscou (Russie) : les prix Jörg Kandutsch, Elmer B. Staats et Jeunes dirigeants d'ISC (SYL).

M^{me} Margit Kraker, Secrétaire générale de l'INTOSAI, a remis le prix Kandutsch de 2019 à Marta Acosta Zúñiga, qui l'a accepté au nom du Bureau du contrôleur général de la République du Costa Rica. Le Bureau a été récompensé pour ses grandes réalisations ainsi que de son leadership exemplaire et constant.

La remise du prix Staats de 2019 pour contributions exceptionnelles à la Revue de l'INTOSAI a été vraiment mémorable cette année. Gene L. Dodaro, Contrôleur général des États Unis, a présenté le prix à trois auteurs estimés : Betty Carrion Ruiz, Michelle R. Wong et Willemien Roenhorst. M^{me} Ruiz, du Bureau de contrôle général d'État de la République de l'Équateur, décrit comment elle s'est inspirée des normes de l'INTOSAI et des expériences d'autres ISC pour auditer les mesures nationales de reprise après sinistre dans son article intitulé « Miser sur les normes et la mise en commun des connaissances pour auditer la reprise après sinistre ». M^{me} Wong, du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États Unis, et M. Roenhorst, de la Cour des comptes des Pays-Bas, ont rédigé le deuxième article primé. L'article, intitulé « Les ISC et l'adaptation au changement climatique », aborde l'importance de l'adaptation au changement climatique et présente les difficultés auxquelles pourraient se heurter les ISC au moment d'auditer ce problème transversal.

Einar Gørrissen, directeur général de l'IDI, et Pamela Monroe-Ellis, Auditrice générale de la Jamaïque, ont présenté à Fallon Stephany Arias Calero, du Bureau du contrôleur général de la République du Costa Rica, le prix pour la meilleure initiative de changement des Jeunes dirigeants d'ISC. Ce prix, qui est décerné pour la première fois, récompense un jeune dirigeant ayant fait preuve d'un niveau sans précédent d'innovation, d'influence, de qualité, d'inclusion, d'épanouissement personnel et de solidarité.

En images (de haut en bas) : Marta Acosta Zúñiga, Contrôleuse générale de la République du Costa Rica, se réjouit de l'obtention du prix Kandutsch; Pablo Celi de la Torre, Contrôleur général de la République de l'Équateur, accepte le prix Staats au nom de Betty Carrion Ruiz; Michael Hix, Directeur des relations internationales du GAO, accepte le prix Staats au nom de Michelle Wong; Cornelis Van Der Werf, Secrétaire général de l'ISC des Pays-Bas, accepte le prix Staats au nom de Willemien Roenhorst; et Fallon Stephany Arias Calero, de l'ISC du Costa Rica, accepte le prix des Jeunes dirigeants d'ISC.



PASSATION DES POUVOIRS

LES ÉMIRATS ARABES UNIS CÈDENT LES RÊNES DE L'INTOSAI À LA RUSSIE



Lors d'une cérémonie officielle tenue dans la salle d'exposition du Manège de Moscou, Alexei Koudrine, Président de la Cour des comptes de la Fédération de Russie, a accepté la présidence de l'INTOSAI. M. Koudrine succède à M. Harib Saeed Al Amimi, Président de l'Institution de contrôle des Émirats arabes unis.

Le président sortant, M. Al Amimi, a exprimé sa fierté d'avoir pu représenter l'INTOSAI pendant les trois dernières années.

« Cette organisation est le meilleur exemple de coordination et de coopération internationales. En tant qu'auditeurs externes du secteur public, nous sommes dans une position privilégiée pour examiner l'ensemble des activités des pouvoirs publics. Faire connaître nos expériences à d'autres personnes de nos régions et d'ailleurs apporte une dimension supplémentaire à nos organisations. »

Il a également fait mention de l'audacieux programme adopté par l'ISC de la Russie qui comprend « l'élaboration de nombreuses idées ayant trait à l'innovation, à la pertinence et au rôle futur des ISC ».

Dans son allocution aux délégués du Congrès, le nouveau président, M. Koudrine, a confirmé le plan détaillé qui a été conçu pour orienter l'INTOSAI au cours des trois prochaines années. Il a aussi confirmé l'importance du rôle de la Cour des comptes pour guider l'organisation.

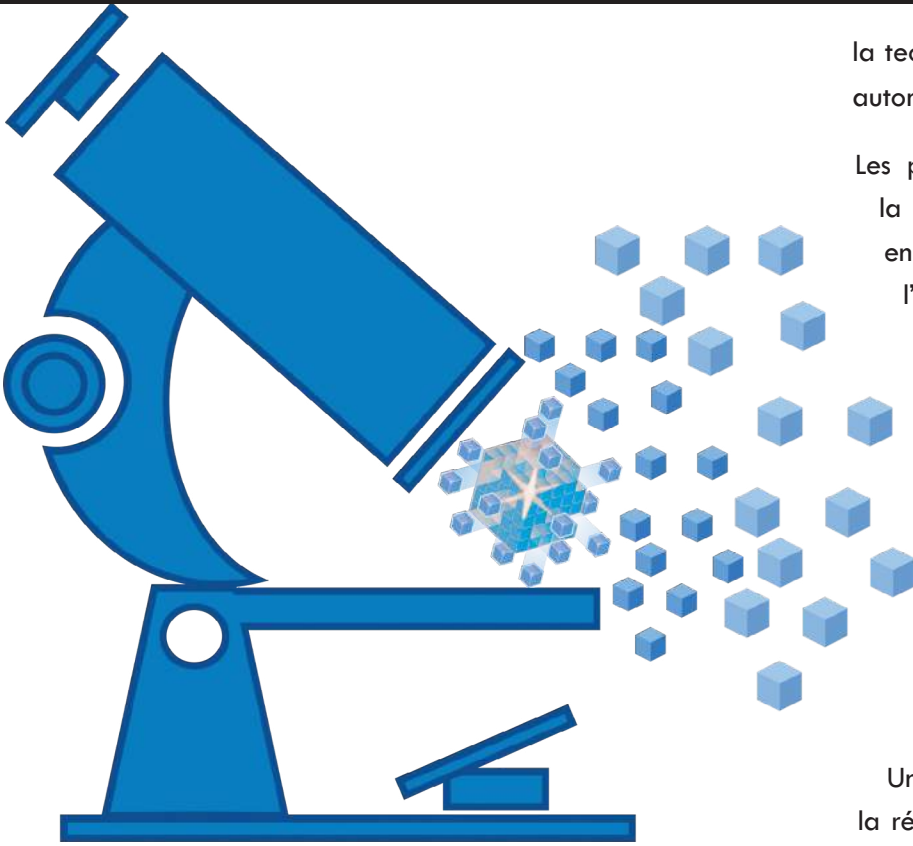
M. Koudrine a souligné que les ISC étaient des sources d'information objectives à même d'éclairer la prise de décisions. Il a fait ressortir l'importance de contribuer aux normes d'audit internationales, d'accroître les efforts de collaboration des ISC pour renforcer les capacités et d'apporter une valeur ajoutée à la vie des citoyens.

M. Koudrine a soutenu que « les citoyens veulent voir les résultats manifestes de notre travail. Ils s'attendent à ce que nos recommandations au gouvernement soient mieux équilibrées ».

À titre de présidente de l'INTOSAI, la Cour des comptes souhaite atteindre deux objectifs généraux en particulier :

- accroître la valeur des ISC en développant des rôles de conseillers et de chercheurs sans pour autant mettre en péril leur indépendance, ce qui, en retour, aura une influence positive sur la vie des citoyens;
- créer une plateforme électronique qui regroupe des pratiques exemplaires, des programmes de formation du personnel et des informations sur les nouvelles technologies que les ISC peuvent consulter pour faciliter les efforts de mise en œuvre.

« C'est un honneur et une grande responsabilité pour nous. Je suis persuadé que nous accomplirons cette mission avec brio », a conclu Koudrine.



UN NOUVEAU GROUPE DE TRAVAIL SUR L'IMPACT DE LA SCIENCE ET DES TECHNOLOGIES SUR L'AUDIT

Le Groupe de travail sur les incidences de la science et de la technologie sur l'audit (WGISTA) a officiellement été mis sur pied lors du XXIII^e INCOSAI à Moscou.

L'ISC des Émirats arabes unis préside le Groupe et le Bureau de la reddition de comptes des États Unis (GAO) en assure la vice-présidence. Le WGISTA examinera les tendances clés dans des domaines tels que l'intelligence artificielle, les chaînes de blocs, la cybersécurité, l'analyse des données,

la technologie de réseau cellulaire 5G, l'apprentissage automatique et l'informatique quantique.

Les principaux objectifs stratégiques du Groupe sont la réalisation d'analyses de l'environnement, la mise en commun de pratiques exemplaires, le maintien de l'expertise au sein des ISC, l'application des sciences et des technologies en audit et le perfectionnement des compétences que doivent posséder les ISC et les auditeurs.

La création du WGISTA est une idée du Comité de surveillance sur les questions émergentes, qui, dans le cadre de ses travaux, a relevé les tendances scientifiques et technologiques comme des enjeux clés qui toucheront de plus en plus les gouvernements et les ISC à l'avenir.

Une task force provisoire avait été établie lors de la réunion du Comité directeur de l'INTOSAI à Moscou (Russie) en 2018 pour définir les missions du nouveau groupe de travail. La task force, dirigée par l'ISC des Émirats arabes unis et le GAO des États-Unis, se composait de représentants de l'Agence de contrôle des finances de la République d'Indonésie, de l'American Institute of Certified Public Accountants, de l'Association des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique, de la Banque mondiale, du Bureau du contrôleur et de l'auditeur général de l'Inde, du Bureau national d'audit de la Chine, du Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, de l'Initiative de développement de l'INTOSAI, de l'Institut des auditeurs internes et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Avec la création du WGISTA, l'INTOSAI dispose maintenant d'un groupe de travail tourné vers l'avenir à même de surveiller les répercussions potentielles des sciences et des technologies sur la profession d'auditeur; de transmettre ses connaissances et ses expériences spécialisées et de garantir la pertinence et l'impact des travaux de l'INTOSAI à long terme.



RÉSUMÉ DE LA DÉCLARATION DE MOSCOU

Approuvée lors du XXIII^e INCOSAI, la *Déclaration de Moscou* présente les principaux résultats du Congrès. Elle contribue à orienter les actions futures de l'INTOSAI et résume les conclusions des discussions exhaustives tenues sur les thèmes « Les technologies de l'information utilisées pour développer l'administration publique » et « Le rôle que jouent les institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans la réalisation des priorités et objectifs nationaux ».

La *Déclaration* présente également les activités et les stratégies à venir de l'INTOSAI et des ISC membres, qui doivent tenir compte des Objectifs de développement durable (ODD), ainsi que les changements fondamentaux intervenus dans le domaine de l'audit du secteur public et des politiques publiques dans le monde entier.

Les ISC et l'INTOSAI s'engagent à assurer un contrôle externe indépendant de la réalisation des objectifs convenus au niveau national, y compris ceux associés aux ODD, de réagir efficacement aux opportunités apportées par les avancées technologiques et de renforcer l'impact des ISC, notamment à :

- contribuer à une reddition de comptes plus efficace, transparente et informative sur les résultats;
- élaborer une approche stratégique de l'audit public pour appuyer la réalisation des ODD et des priorités nationales;
- améliorer la valeur de l'audit public en élargissant la formulation de conseils basés sur l'audit sur des

questions importantes et stratégiques du parlement, du gouvernement et de l'administration publique;

- promouvoir le principe de disponibilité et d'ouverture des données, du code source et des algorithmes;
- mieux utiliser l'analyse des données dans les audits, y compris les stratégies d'adaptation, développer des équipes expérimentées pour les analyses de données et introduire de nouvelles techniques dans la pratique de l'audit public;
- encourager un état d'esprit expérimental;
- élargir l'accent sur l'identification des domaines de risque, la sensibilisation aux risques et la gestion des risques systémiques;
- former les « auditeurs de l'avenir » et agir comme acteurs stratégiques, échangeurs de connaissances et producteurs de prévoyance;
- aborder la question d'inclusion lors de la réalisation des audits et suivre le principe selon lequel personne ne doit être laissé pour compte;
- établir une interaction productive avec l'entité auditée et améliorer la coopération et la communication avec les parties prenantes.

La *Déclaration de Moscou* peut être consultée dans son intégralité [ici](#).



LE BRÉSIL ACCUEILLERA LE PROCHAIN INCOSAI EN 2022

La Cour des comptes de l'Union, l'ISC du Brésil, accueillera le XXIV^e INCOSAI, qui est le plus important forum international de la communauté des auditeurs.

« C'est un grand honneur pour nous », a déclaré Bruno Dantas, Ministre de la Cour des comptes de l'Union, en remerciant les participants d'avoir appuyé la candidature du Brésil. Il a ajouté que l'ISC, le pays tout entier et ses citoyens se réjouissent de l'événement et avaient la ferme intention d'en assurer le succès en 2022.





REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

Visitez notre site Web : intosaijournal.org

Suivez-nous sur Twitter : twitter.com/intosaijournal

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