



REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —



Conseil de rédaction

Margit Kraker, *Présidente de la Cour des comptes d'Autriche*
Karen Hogan, *Vérificatrice générale du Canada*
Nejib Gtari, *Premier Président de la Cour des comptes de Tunisie*
Gene L. Dodaro, *Contrôleur général des États-Unis*
Elvis Amoroso, *Contrôleur général du Venezuela*

Président

James-Christian Blockwood (É.-U.)

Vice-président

Michael Hix (É.-U.)

Rédactrice en chef

Heather Santos (É.-U.)

Rédacteurs invités

Jessica Du (É.-U.)
Daniel Paepke (É.-U.)
Laurel Voloder (É.-U.)

Administration et fonctionnement

Peter Knopes (É.-U.)
Michael Huskey (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

REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

Hiver 2021
Vol. 48, N° 1

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
U.S.A.

Courriel : intosaijournal@gao.gov

Site Web : <http://intosaijournal.org/our-submissions/journal-submission/>

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 [ici](#).

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 | Éditorial
- 6 | En bref
- 21 | Collaboration spéciale
Lutte contre la corruption : les ISC changent la donne
- 23 | Articles de fond
L'exemplarité amène un changement de culture
Un numéro gratuit contre la fraude grâce à la technologie
Lutter contre la corruption en renforçant la transparence
Un dialogue et des actions énergiques contre la corruption
- 32 | Dans le cadre de l'INTOSAI
- 38 | Pleins feux sur le renforcement des capacités
- 40 | La science et la technologie à l'honneur

THÈME : LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION



« La crise a fait naître un vif sentiment d'urgence qui est, hélas, propice à la corruption. Les ISC sont donc appelées à valoriser leur utilité en publiant des rapports objectifs, en renforçant la confiance du public et en intensifiant la lutte contre la corruption. »

DES ACTIONS COLLECTIVES ET DES STRATÉGIES À LONG TERME POUR LUTTER CONTRE LA CORRUPTION APRÈS LA PANDÉMIE

Jorge Bermúdez Soto, Contrôleur général de la République du Chili et Secrétaire général de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques de l'Amérique latine et des Caraïbes

La pandémie de COVID-19 a été une épreuve décisive pour les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC). Les gouvernements du monde entier ont consenti des efforts financiers appréciables pour assurer une couverture sanitaire et sociale. Les organisations internationales ont rapidement mobilisé des fonds considérables pour venir en aide aux populations les plus démunies.

La crise a fait naître un vif sentiment d'urgence qui est, hélas, propice à la corruption. Les ISC sont donc appelées à valoriser leur utilité en publiant des rapports objectifs, en renforçant la confiance du public et en intensifiant la lutte contre la corruption.

Pour le Bureau du contrôleur général de la République du Chili, l'ISC du pays, la crise sévit dans un contexte national particulier. Les actes de revendication des citoyens qui se sont déroulés vers la fin de 2019 ont abouti à un processus de renouvellement constitutionnel sans précédent. Le climat social et politique ainsi créé a permis à l'ISC chilienne de mener une réflexion sur son rôle et les mesures qu'elle prend pour répondre aux demandes des citoyens en faveur d'une démocratie renforcée.

Les résultats de cette réflexion ont été publiés dans une étude, intitulée « Dismantling Corruption: Ideas to Strengthen Probity in Chile » [*Mettre fin à la corruption : réflexions pour renforcer la probité au Chili*], qui recense les tendances théoriques et institutionnelles et analyse les perceptions et attitudes des citoyens à l'égard du phénomène qu'est la corruption. Selon l'étude, 85 % des personnes consultées estiment que le Bureau du contrôleur est l'institution chargée

de lutter contre la corruption. Même si cet énoncé consacre l'importance des travaux d'audit de l'ISC, il témoigne aussi des défis qu'elle doit relever : travailler résolument pour répondre aux attentes croissantes des citoyens et continuer de chercher des méthodes lui permettant de mieux détecter et prévenir la corruption.

Comment être à la hauteur des attentes des citoyens qui nous demandent d'endiguer un phénomène aussi dynamique et généralisé que la corruption? Comment pouvons-nous contrôler des flux financiers considérables avec des budgets institutionnels qui ne cessent de se resserrer? Pour

faire face à cette nouvelle réalité qui est universelle, les ISC devront faire preuve d'avant-gardisme et d'un plus grand esprit d'innovation.

Il est primordial de remplacer les mécanismes anticorruption traditionnels qui sont fondés sur des outils ponctuels et des solutions réactives par des initiatives globales de prévention qui reposent sur une vision multisystémique de la corruption. À la base, il faut aussi reconnaître que les politiques d'intégrité ne peuvent pas émaner uniquement de la sphère publique.

Nouer des partenariats entre les institutions publiques et les diverses parties prenantes, comme le propose l'objectif de développement durable n° 17, est une condition sine qua non pour établir des politiques efficaces et efficaces de renforcement de l'intégrité. En coordonnant leurs efforts, les ISC, les universités, les citoyens, la société civile et le secteur privé peuvent trouver de nouvelles mesures améliorées pour enrayer la corruption.

Dans la droite ligne de ce paradigme, le Bureau du contrôleur général dirige, encourage et favorise l'alliance anticorruption du Chili menée dans le cadre de la Convention des Nations Unies contre la corruption. Cette initiative, unique en son genre, réunit plus de 30 institutions des secteurs public et privé et de la société civile dont le but est de promouvoir des actions de lutte contre la corruption.

Cette action collective a été encensée sur la scène internationale pour avoir favorisé le renforcement de l'intégrité au-delà de la sphère publique.

En plus de prolonger et d'amplifier la collaboration, les changements mondiaux occasionnés par la pandémie dessinent une nouvelle donne qui oblige les ISC à faire preuve à la fois d'adaptabilité et d'innovation. Les ISC

ne peuvent en effet pas rester paralysées, alors que la société se dynamise. Elles devront plutôt, et c'est primordial, mettre de l'avant des approches à long terme qui définissent des façons novatrices de surmonter les nouvelles difficultés.

L'ISC chilienne a articulé sa stratégie à long terme en faveur de l'intégrité autour de trois grands axes : complexité, dualité et incertitude.

« Dans ce nouveau contexte post-pandémique, comment être à la hauteur des attentes des citoyens qui nous demandent d'endiguer un phénomène aussi dynamique et généralisé que la corruption? »

La corruption est en constante évolution. Elle se perfectionne, se complexifie et transcende la sphère publique qui constitue traditionnellement l'espace de travail des ISC. Il est donc d'autant plus nécessaire d'intégrer des mesures en faveur de l'intégrité sur deux plans concomitants : administratif et politique. Cette façon de faire peut contribuer à élargir et à impulser la prévention des manquements à l'intégrité. Il est tout aussi important de veiller à ce que les efforts anticorruption soient clairement énoncés et bien définis, tout en étant flexibles, surtout à la lumière des incertitudes qui pèsent sur le climat social, politique et économique.

La corruption ne date pas d'hier, mais elle a toutefois adopté de nouveaux visages. Vu les outils actuellement à notre disposition pour lutter contre ces nouvelles manifestations et les scénarios complexes et incertains créés par la pandémie de COVID-19, les ISC doivent trouver rapidement des réponses efficaces.

Les ISC devront délaisser les solutions en demi-teinte qui luttent contre la corruption uniquement au moyen de réglementations et de sanctions afin de privilégier les stratégies anticorruption à long terme qui, sous le signe de la collaboration, rassemblent le secteur public, le secteur privé, les universités et la société civile en vue de trouver des mesures plus diversifiées et plus utiles.

Fortes de leur indépendance et objectivité, les ISC sont bien placées pour contribuer à insuffler une volonté collective de lutte contre la corruption et de renforcement de la démocratie. Elles pourront ainsi apporter valeur et bienfaits aux citoyens au jour le jour.

ÉCHOS DES ISC DU MONDE

Autriche

NOMINATION DE RONALD ROEDL ET DE SILKE STEINER À DE NOUVEAUX POSTES AU SEIN DE L'ISC D'AUTRICHE

La Présidente de la Cour des comptes d'Autriche et Secrétaire générale de l'INTOSAI, Margit Kraker, a nommé un nouveau directeur général et une nouvelle directrice du Département des relations internationales de la Cour des comptes d'Autriche et du Secrétariat général de l'INTOSAI.



Ronald Roedl succède à Viktor Cypris à titre de directeur général et de représentant autorisé du Secrétariat général de l'INTOSAI.

M. Roedl a fait des études en administration des affaires et en administration publique en Autriche et à New York (Université de Syracuse). Il a notamment assuré la gestion du bureau de liaison entre la province fédérale autrichienne de la Styrie et l'Union européenne à Bruxelles (Belgique).

Au cours de sa carrière professionnelle, M. Roedl a acquis une connaissance approfondie du gouvernement numérique et de la gestion du changement à l'échelon national et international.



Silke Steiner succède à Monika González-Koss à titre de directrice du Département des relations internationales de la Cour des comptes d'Autriche et du Secrétariat général de l'INTOSAI.

M^{me} Steiner a fait des études en droit, en relations internationales et en audit public en Autriche et à Bruges (Belgique) (Collège d'Europe). Avant de se joindre à la Cour des comptes d'Autriche et au Secrétariat général de l'INTOSAI il y a sept ans, elle a travaillé notamment au sein de la Commission européenne

à Bruxelles et du ministère autrichien des Affaires étrangères.

Au cours des dernières années, M^{me} Steiner a participé à plusieurs audits de la Cour des comptes axés sur la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Dans la foulée, elle entend promouvoir davantage la fonction de coordination et d'échange d'informations du Secrétariat général de l'INTOSAI à l'égard de la contribution des ISC à la mise en œuvre des ODD, ainsi que son rôle de soutien dans la promotion de l'indépendance des ISC. Elle entend également favoriser un dialogue entre les principaux organes de l'INTOSAI, les organisations régionales et les parties prenantes externes.

M. Roedl et M^{me} Steiner aspirent tous deux à poursuivre l'approche axée sur les services du Secrétariat général au profit de tous les membres de l'INTOSAI, tout en adaptant les méthodes de travail de l'INTOSAI afin de relever les défis d'aujourd'hui et de demain.



Bosnie-Herzégovine



NOMINATION DE TVRTKOVIĆ À TITRE D'AUDITEUR GÉNÉRAL

L'Assemblée parlementaire de la Bosnie-Herzégovine a nommé Hrvoje Tvrtković au poste d'auditeur général du pays, pour un mandat de sept ans.

M. Tvrtković est officiellement entré en fonction le 20 octobre 2020. Il apporte une vaste expérience à son nouveau poste, puisqu'il travaille à l'ISC depuis près de 15 ans. Depuis ses débuts au sein de l'ISC en 2006, il a assumé divers rôles dans les domaines de l'audit d'états financiers et de l'audit de performance, y compris celui d'auditeur de performance principal et chef d'équipe et celui de directeur général du service d'audit de performance.

Renseignements : saibih@revizija.gov.ba ou www.revizija.gov.ba.

L'ISC DE LA BOSNIE-HERZÉGOVINE SOULIGNE SES 20 ANS DE SERVICE

L'année 2020 a marqué le 20^e anniversaire de l'ISC de la Bosnie-Herzégovine.

Malgré les défis considérables qu'elle a dû relever à ses débuts, notamment un système d'administration publique désorganisé et l'absence de critères (règlements juridiques, règles et procédures opérationnelles), l'ISC a franchi des étapes professionnelles importantes après 20 ans de contrôle national, y compris :

- des contributions remarquables à l'établissement d'un cadre législatif pour les institutions nationales ainsi que d'un système de gestion et de contrôle financiers;
- l'adoption d'une approche en amont pour lutter contre la corruption, améliorer la transparence et assurer la conformité dans l'utilisation des fonds publics;
- la publication de plus de 1 200 rapports d'audit.

Découvrez les travaux et les réalisations de l'ISC dans la brochure commémorative publiée récemment pour souligner les [20 ans de l'organisation](#).

AUDIT DES
INSTITUTIONS DE LA BOSNIE HERZÉGOVINE
2000-2020

20
ANS
à appuyer les
institutions de la
Bosnie-Herzégovine

Afrique du Sud



NOMINATION DE TSAKANI MALULEKE À TITRE D'AUDITRICE GÉNÉRALE DE L'AFRIQUE DU SUD

M^{me} Tsakani Maluleke a été nommée auditrice générale de l'Afrique du Sud pour un mandat non renouvelable de sept ans, le 1^{er} décembre 2020. Confirmée par le Président Cyril Ramaphosa, M^{me} Maluleke est la première femme à occuper ce poste dans l'histoire de l'organisation.

M^{me} Maluleke a aidé à façonner le bureau en sa qualité de sous-auditrice générale depuis 2014. Elle succède à M. Kimi Makwetu, qui est décédé le 11 novembre 2020.

Dirigeante inspirante et soucieuse des résultats, elle a à son actif plus de 20 ans d'expérience dans les secteurs public et privé dans des domaines comme l'audit, les services-conseils, le développement financier et la gestion des placements.

M^{me} Maluleke a constaté très tôt qu'elle voulait faire carrière en comptabilité. Elle a obtenu un baccalauréat en commerce (comptabilité) en 1996, puis un diplôme d'études supérieures en comptabilité en 1997.

Elle a effectué des stages chez PricewaterhouseCoopers et a siégé à de nombreux conseils et comités, y compris ceux d'Aberdare Cables, de l'Independent Regulatory Board for Auditors, de l'Office of the Ombud for Financial Services Providers, d'Onelogix, de la Public Investments Corporation et de l'Institut sud-africain des comptables agréés, dont elle assure actuellement la présidence.

Ayant œuvré activement à l'expansion et à la transformation de la profession de comptable tout au long de sa carrière, M^{me} Maluleke a travaillé avec de nombreuses organisations, dont les suivantes : African Women Chartered Accountants, Association for the Advancement of Black Accountants of Southern Africa, Business Unity South Africa et Presidential Advisory Council on Black Economic Empowerment.

Kosovo



ZKA

 ZYRA KOMBËTARE E AUDITIMIT
 NACIONALNA KANCELARIJA REVIZIJE
 NATIONAL AUDIT OFFICE

 17
 ANNIVERSARY


LE BUREAU NATIONAL D'AUDIT CÉLÈBRE SON ADHÉSION À L'INTOSAI ET À L'EUROSAI ET S'ENGAGE À Y PARTICIPER ACTIVEMENT

Le Bureau national d'audit du Kosovo existe depuis 2003. Bien qu'il soit relativement jeune, le Bureau est considéré comme l'une des institutions nationales les plus crédibles par les partenaires locaux et internationaux. Il reste résolu à exécuter ses mandats constitutionnels et juridiques avec intégrité et professionnalisme.

Soucieux de réaliser des travaux d'audit en toute indépendance, le Bureau national d'audit accorde une attention particulière à son perfectionnement en continu, conformément aux normes internationales en vigueur et aux pratiques d'audit exemplaires. Le Bureau a connu une croissance professionnelle considérable depuis sa fondation.

Situé à Pristina, la capitale du pays, le Bureau national d'audit est composé de 171 employés qui réalisent 130 audits par année. Même si les audits d'états financiers et de conformité représentent la plus grande partie de ses travaux, le Bureau reconnaît le grand potentiel de la réalisation d'audits de performance et s'emploie à contribuer à cette tendance croissante.

L'année 2020 a été éprouvante pour tous. Malgré les difficultés suscitées par la pandémie mondiale, le Bureau a continué à mettre en œuvre des plans de croissance institutionnelle. Il a récemment lancé un système personnalisé de gestion des audits qui couvre tous les

processus d'audit. Ce système révolutionne la réalisation des tâches quotidiennes, mais devrait toutefois optimiser l'efficacité et l'efficacité opérationnelle du Bureau en améliorant la gestion des données d'audit et la qualité des produits d'audit.

Le Bureau national d'audit continue dans le même temps de revoir et d'actualiser ses méthodes d'audit d'états financiers et de conformité afin de mieux les aligner sur les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI).

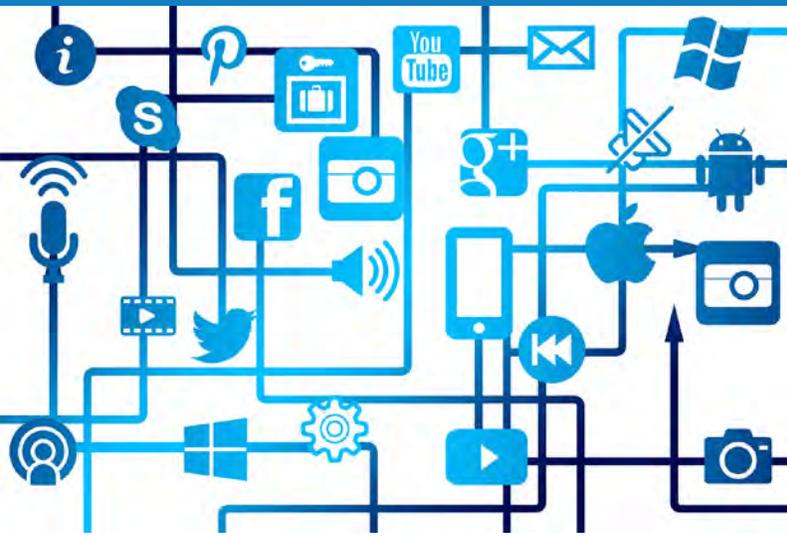
Un jalon important sur la voie des partenariats a aussi été franchi l'an dernier : le Bureau est devenu membre de l'INTOSAI et de l'Organisation européenne des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (EUROSAI).

L'INTOSAI et l'EUROSAI permettent aux ISC d'échanger de l'expertise et des pratiques exemplaires qui aident à renforcer la reddition de comptes et la transparence et à apporter une valeur ajoutée et des avantages à la vie des citoyens du monde entier.

Le Bureau national d'audit du Kosovo voit son adhésion à l'INTOSAI et à l'EUROSAI comme un engagement professionnel qui offre de belles possibilités. Le Bureau, qui s'engage à participer activement aux travaux des deux organisations, est désireux de faire part de ses expériences à la communauté mondiale de la reddition de comptes.

Le Bureau national d'audit attend l'année 2021 avec espoir. Il croit qu'il s'agira d'une année de dur labeur en faveur du retour à la normale et du rétablissement des économies nationales.

Canada



LE BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL MÈNE UNE ÉTUDE SUR L'INCIDENCE DES MÉDIAS SOCIAUX SUR LA PORTÉE DES RAPPORTS D'AUDIT

Vincent Frigon, Bureau du vérificateur général du Canada

Une bonne communication avec les parties prenantes est garante du succès de toute ISC. Or les médias sociaux sont des outils de communication qui peuvent améliorer considérablement la mobilisation et accroître l'incidence des rapports d'audit parce qu'ils permettent d'atteindre les publics concernés, notamment les élus, les journalistes et les groupes d'intérêt.

Dans quelle mesure parvenons-nous à atteindre ces publics clés? Quelles sont les stratégies efficaces? Quelles sont les ressources nécessaires? Les réponses à ces questions nous échappent souvent, car il est difficile d'isoler l'incidence des campagnes de médias sociaux de celle d'autres mécanismes de communication, comme les communiqués et les conférences de presse.

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) présente des rapports d'audit de performance au Parlement canadien à des dates prédéterminées, généralement au printemps et à l'automne pour les rapports de la vérificatrice générale et du commissaire à l'environnement et au développement durable.

Le BVG a récemment analysé les résultats des campagnes de médias sociaux menées dans le cadre du dépôt de ses rapports d'audit sur une période d'environ deux ans et

deux ans et il a comparé les résultats de ces campagnes à des indicateurs de couverture médiatique. Même si d'autres recherches sont nécessaires, les données préliminaires obtenues indiquent que les campagnes de médias sociaux font considérablement augmenter l'incidence des rapports d'audit, surtout parce qu'elles favorisent la sensibilisation des parties prenantes.

Certes, chaque ISC est différente. Ce qui fonctionne pour l'une pourrait ne pas fonctionner pour une autre. Par contre, cette recherche peut, à tout le moins, stimuler les échanges sur le recours aux médias sociaux pour accroître l'incidence des audits.

Méthode

Les dépôts des rapports d'audit de performance du BVG au Parlement canadien sont généralement accompagnés d'une séance d'information à huis clos pour les journalistes, d'un communiqué et d'une conférence de presse.

Le Bureau réalise une veille médiatique (c'est-à-dire les retombées dans les médias traditionnels) afin de mesurer la portée de ses rapports. Il surveille aussi les messages diffusés dans les médias sociaux le jour du dépôt pour évaluer la portée du rapport et les réactions qu'il suscite, y compris le nombre de clics sur les liens vers les rapports publiés.

Au cours de la période analysée, de mai 2018 à octobre 2020, jusqu'à quatre employés travaillaient régulièrement à des campagnes de médias sociaux sur Twitter : ils diffusaient de 4 à 15 gazouillis (en anglais et en français) par dépôt.

Le Bureau a examiné le nombre de clics effectués sur Twitter et le nombre d'articles publiés dans les médias traditionnels dans les 24 heures suivant le dépôt des rapports.

Les indicateurs de mesure de l'incidence médiatique ont été définis :

- *Faible incidence* : moins de 100 clics ou moins de 50 articles;
- *Bonne incidence* : de 100 à 199 clics ou de 51 à 149 articles;
- *Très bonne incidence* : plus de 200 clics ou 150 articles ou plus.

Les données concernant les médias sociaux ont été obtenues par l'entremise de Hootsuite et celles concernant la couverture médiatique, par l'entremise de Newsdesk (une base de données gouvernementale d'articles de presse).

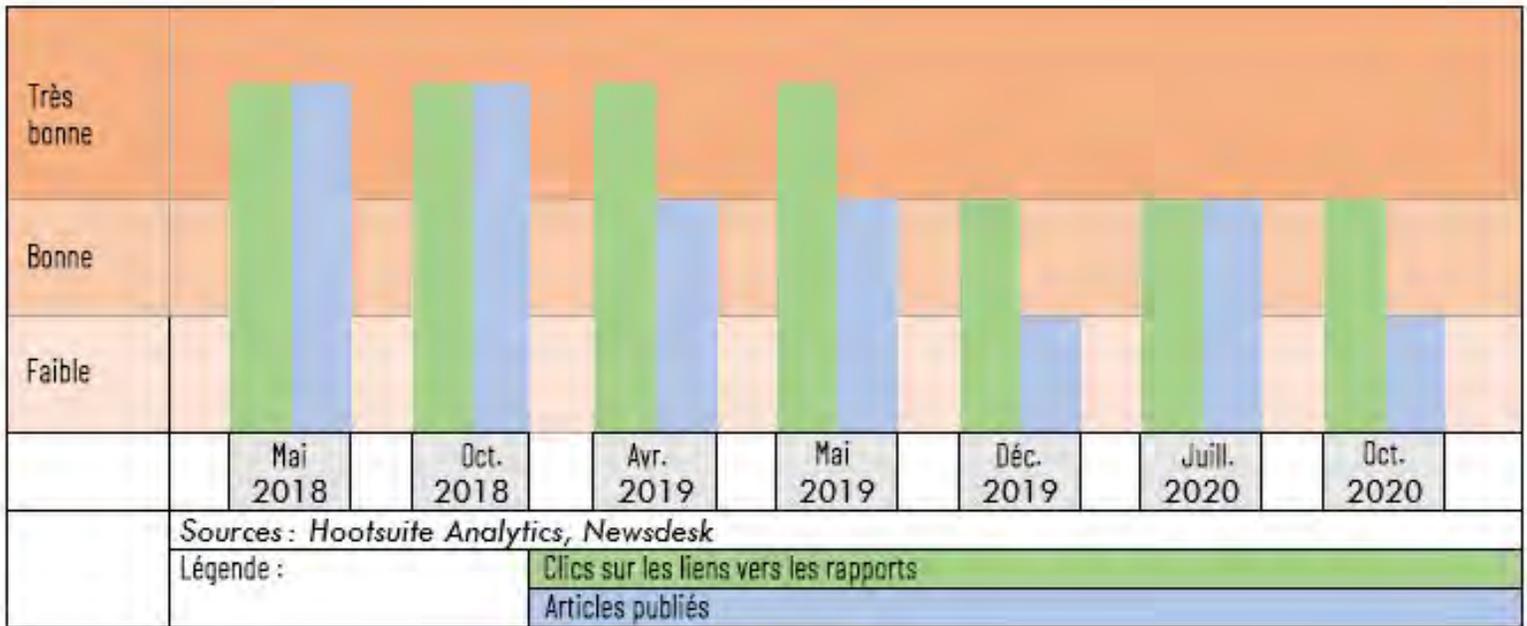


Tableau 1 : Incidence de la couverture dans les médias sociaux et dans les médias traditionnels les jours de dépôt de 2018 à 2020

Constatations

Les indicateurs sont loin d’être parfaits, puisque la couverture médiatique est grandement tributaire de la concurrence entre les divers faits d’actualité. Il est donc impossible, du fait de cette variable, de déterminer avec une certitude absolue les principaux facteurs à améliorer : est-ce le sujet du rapport d’audit, les communications avec les médias traditionnels, l’efficacité des messages diffusés dans les médias sociaux? Ou bien les résultats sont-ils attribuables à l’absence de faits d’actualité qui font concurrence au rapport d’audit?

Comme le montre le tableau 1, lorsque la couverture dans la presse était faible, le nombre de clics est resté au niveau « bonne incidence ». Les tendances dans les médias sociaux étaient comparables. Lorsque la couverture dans les médias traditionnels était « bonne », l’incidence des médias sociaux était aussi forte, sinon plus forte. C’est donc dire que les campagnes dans les médias sociaux peuvent avoir une incidence considérable sur la portée des rapports d’audit.

Contrairement à la couverture dans les médias traditionnels (où les résultats sont assez imprévisibles), les résultats pour la couverture dans les médias sociaux semblent prévisibles et constants. Cela peut s’expliquer par le fait que la couverture dans les médias traditionnels est tributaire de la concurrence de faits d’actualité marquants les jours de dépôt. Dans les médias sociaux, les utilisateurs décident ce qu’ils veulent voir en fonction de leurs intérêts personnels.

Ainsi, les gestionnaires des médias sociaux peuvent préparer les campagnes en fonction des intérêts (plus prévisibles) des parties prenantes.

Selon les données préliminaires, la diffusion de messages sur une base régulière constitue une meilleure stratégie à long terme que la diffusion de messages uniquement pendant les périodes de dépôt. En effet, les utilisateurs ont tendance à préférer des échanges périodiques et des interactions authentiques, où la possibilité de formuler des commentaires et des observations est élevée.

Cette stratégie représente, bien sûr, un véritable défi pour de nombreuses ISC qui privilégient souvent la communication unidirectionnelle. Les communications bidirectionnelles, conjuguées à des publications régulières dans les médias sociaux, exigent des ressources consacrées à cette tâche, la capacité de s’adapter à de nouvelles situations et une aptitude à fournir des réponses rapidement.

D’autres recherches et essais sont nécessaires pour déterminer les configurations de ressources, les stratégies et les mesures d’incitation les plus efficaces.

Même si les disparités entre les systèmes médiatiques et parlementaires, la connectivité et les mandats législatifs peuvent donner lieu à des conclusions différentes d’une organisation à l’autre, la mise en commun d’études de cas et de pratiques exemplaires peut aider les ISC à élargir la portée et à accroître l’incidence de leurs rapports d’audit.

Hongrie



L'ISC HONGROISE SOULIGNE DEUX ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS

2020 a été une année spéciale pour le Bureau national d'audit de la Hongrie qui a célébré deux anniversaires : le 150^e anniversaire de sa fondation et ses 30 ans d'activités d'audit indépendantes depuis son rétablissement en 1990.

L'ISC hongroise a été fondée par l'Assemblée nationale de la Hongrie en 1870, mais ses activités ont été suspendues en 1949, laissant le pays sans organe de contrôle indépendant. Près d'un demi-siècle plus tard, le Bureau national d'audit a été rétabli (en même temps que la proclamation de la troisième République hongroise). Le Bureau a officiellement repris ses activités le 1^{er} janvier 1990.

Depuis, le Bureau a poursuivi sa transformation, surtout au cours des dix dernières années, en adoptant des méthodes adaptées aux besoins actuels et futurs de l'organisation ainsi qu'en repensant et en améliorant son processus d'assurance qualité et de gestion des ressources humaines.

Plus récemment, l'ISC hongroise s'est attachée à exercer des activités de conseils et d'échange de connaissances qui soutiennent plus efficacement les utilisateurs de fonds publics. Elle a aussi déployé des efforts d'automatisation et de dématérialisation de ses activités qui se répercutent sur les processus, améliorent la gestion des ressources publiques et favorisent l'adaptation aux nouveaux défis.

Ces mesures permettent au Bureau de poursuivre ses opérations sans interruption (même dans les conditions de travail extraordinaires engendrées par la pandémie de COVID-19) et de contribuer à l'établissement de processus budgétaires et de gestion des finances publiques efficaces.

Cet anniversaire a été marqué par une cérémonie traditionnelle de dépôt de couronne sur la tombe du premier président du Bureau national d'audit et par la mise en circulation de pièces commémoratives émises par la Banque centrale hongroise.

LANCEMENT D'UNE IMPORTANTE INITIATIVE DE DÉMATÉRIALISATION

Le Bureau national d'audit de la Hongrie s'appuie sur des données pour mener à bien ses tâches essentielles d'audit et d'analyse. La dématérialisation et l'automatisation continuent de jouer un rôle prépondérant lors de la demande et du classement des données.

Le Bureau ne cesse de dématérialiser ses activités, surtout son processus de demande de données. En effet, il a adopté un système de communication entièrement électronique avec les entités auditées et accède désormais aux données à partir d'un système de demande qui fonctionne sur l'Internet. Grâce à cette transition, l'information circule de façon plus efficace et efficiente, ce qui a pour effet d'augmenter de manière notable l'objectivité et l'égalité du traitement.

Même si une grande partie des documents restent en format papier ou numérisé, l'ISC hongroise continue de consacrer des ressources à la conversion de son matériel en des formats électroniques entièrement accessibles.

Le Bureau national d'audit de la Hongrie a renforcé ce processus en intégrant un logiciel spécialisé capable d'analyser des documents selon des critères prédéfinis, comme des mots clés et des syntagmes précis. Le logiciel comporte aussi des fonctions de filtrage qui permettent de savoir rapidement si le matériel a été reçu de l'externe ou s'il a été généré à l'interne, ce qui facilite la tâche d'évaluation de la conformité du document avec les exigences réglementaires.

RÉFORME DES AUDITS FINANCIERS GRÂCE À L'ANALYSE DES DONNÉES



Le Bureau national d'audit de la Finlande réalise des audits d'états financiers, de conformité, de performance et des politiques budgétaires. En tirant profit des possibilités ouvertes par l'analyse de données, de l'amélioration de la qualité

et de l'efficacité découlant de la centralisation de la mise en œuvre et de son objectif de fournir un service amélioré à une clientèle plus diversifiée, le Bureau a réformé de fond en comble ses méthodes d'audit d'états financiers au cours de la dernière année.

Cette réforme, qui donne suite au remaniement de la gestion des finances du gouvernement central, vise à renforcer le recours aux nouvelles technologies numériques. L'ISC finlandaise est très bien placée pour tirer parti de l'analyse des données afin d'améliorer ses audits financiers étant donné qu'elle a depuis longtemps recours à cette technique en interne et que la gestion des finances publiques à l'échelle du gouvernement central finlandais est très dématérialisée.

Ces dernières années, le gouvernement central de la Finlande a en effet mis en place des systèmes d'information communs pour les processus clés, comme la tenue des comptes, le recouvrement des créances, la gestion du personnel, des acquisitions, des paiements et des déplacements. Certaines tâches, notamment la gestion des droits d'accès, sont aussi exécutées de manière centralisée et uniforme. Ainsi, du point de vue de l'audit, toutes les avancées en matière d'analyse des données sont à la disposition des auditeurs des finances du gouvernement central.

L'analyse des données dans le cadre d'un audit d'états financiers peut offrir de nombreux avantages. Une méthode axée sur les normes d'audit d'états financiers fonctionne bien pour les audits où l'analyse de données est utilisée, car celle-ci permet d'auditer plusieurs assertions clés et de tester les contrôles. Les ensembles de données disponibles peuvent servir à vérifier l'efficacité du fonctionnement des contrôles. La méthode des tests de cheminement s'avère utile lorsqu'il existe des données de qualité supérieure. Les procédures analytiques de corroboration sont une façon

assez facile d'établir des prévisions à l'égard des finances du gouvernement central. Comme l'année de la pandémie de COVID-19 a été tout à fait exceptionnelle, cette méthode ne peut servir que dans une mesure limitée toutefois.

L'analyse des données permet aussi de réduire considérablement le temps requis pour détecter les risques d'abus.

Toutefois, l'analyse des données ne peut être utilisée efficacement que si les données disponibles pour l'audit des états financiers sont fiables et valides. Cela peut souvent être difficile, car la mise au point d'interfaces nécessite une compréhension 1) des objectifs et des méthodes d'audit, 2) des modalités d'utilisation des données et 3) de la structure des systèmes d'information.

Dans un proche avenir, l'apprentissage automatique pourrait offrir de nombreuses occasions de renforcer les processus d'audit, car les données obtenues à partir des processus de gestion financière permettent de détecter très tôt les situations susceptibles d'entraîner des erreurs.

Par ailleurs, le recours à l'intelligence artificielle dans le cadre des audits reste également une possibilité à l'avenir. Même si le processus pourrait prendre des années, la tendance est, en effet, inévitable.

Lituanie



UNE APPROCHE CRÉATIVE POUR LA CONFÉRENCE ANNUELLE SIGNALS

En temps d'incertitude, il faut faire preuve de créativité et d'une grande souplesse. Ces deux qualités ont contribué au succès de la conférence SIGNALS 2020, un événement annuel organisé par le Bureau national d'audit de la Lituanie, au moment où la communauté mondiale de la reddition de comptes continuait de s'adapter à la nouvelle normalité. Le personnel motivé du Bureau, de concert avec des partenaires nationaux et internationaux engagés, a réussi à organiser un événement virtuel qui a atteint des niveaux de participation historiques.

S'inspirant des réalités mondiales et des priorités du Bureau national d'audit, le programme de l'événement a aussi pris en compte les objectifs de développement durable des Nations Unies, un thème qui a été au cœur de toutes les conférences SIGNALS jusqu'ici. La conférence SIGNALS 2020 a fait ressortir l'importance des données dans les processus décisionnels à l'échelle nationale, le rôle de l'éducation dans la réduction des écarts de réussite et du fossé numérique, ainsi que les efforts déployés à l'échelle nationale et mondiale pour réduire les changements climatiques.

La séance plénière, qui mettait l'accent sur l'utilité des données pour l'administration publique, a réuni des conférenciers lituaniens et internationaux qui ont parlé de l'importance de comprendre, d'interpréter et de prendre des décisions en fonction de données objectives et exactes. Les conférenciers invités à la séance parallèle consacrée

à l'éducation ont présenté des approches pour résoudre les problèmes les plus pressants concernant le système national d'éducation, particulièrement ceux découlant de la pandémie de COVID-19. Ils ont aussi parlé de ce qui pouvait être fait pour assurer une instruction (numérique) de qualité pour chaque enfant. La deuxième séance parallèle portait sur les changements climatiques et a comporté un dialogue sur les méthodes à adopter pour freiner le réchauffement planétaire et ses incidences sur la société et l'économie. La séance de clôture a résumé les principaux défis et tâches qui sont ressortis de la conférence.

Diffusée en ligne, la conférence SIGNALS 2020 a attiré plus de 1 100 participants du monde entier, y compris des représentants de la Banque mondiale, de l'Institute for Government, de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE), et de l'Institut de relations internationales et de science politique de l'Université de Vilnius. Toutes les séances, présentations et discussions de la conférence SIGNALS 2020 sont disponibles [ici](#).

LA CONFÉRENCE SIGNALS 2020 EN CHIFFRES

7 heures de diffusion sans interruption

>1 100 participants provenant de plusieurs régions de l'INTOSAI

10 conférenciers nationaux et internationaux

28 participants aux discussions et aux séances d'ouverture et de clôture



Le Président du Conseil d'audit du Japon, Morita Yuji (à gauche), et le Premier Ministre du Japon, Suga Yoshihide. Source : Site Web officiel du Premier Ministre du Japon et de son Cabinet

PRÉSENTATION DU RAPPORT D'AUDIT DE L'EXERCICE 2019

Morita Yuji, Président du Conseil d'audit du Japon, a présenté le rapport d'audit annuel pour l'exercice 2019 au Premier Ministre Suga Yoshihide le 10 novembre 2020.

Le rapport, qui présente les résultats des audits réalisés par le Conseil en 2019-2020, comprend les comptes définitifs des dépenses et des recettes annuelles de l'État et des institutions publiques pour l'exercice 2019. Le Cabinet a ensuite déposé le rapport à la Diète (parlement bicaméral du Japon) accompagné des comptes définitifs des dépenses et des recettes de l'État. Le rapport comprend les résultats de 248 audits qui ont permis de relever des «montants inappropriés»* totalisant près de 270 millions de dollars américains.

Le Conseil effectue en continu des audits agiles et flexibles et répond aux questions d'actualité en temps opportun et de manière appropriée. Dans le rapport de l'exercice 2019, le Conseil a signalé de nombreuses questions touchant divers domaines, notamment :

- la protection de la sécurité et du bien-être des citoyens;
- la sécurité sociale;

- l'effet des activités de projet;
- le caractère équitable et approprié des systèmes et des activités de projet;
- le caractère approprié de l'exécution des budgets et de la gestion des fonds publics;
- l'environnement et l'énergie;
- les technologies de l'information.

À tout moment pendant l'année (et même avant le dépôt du rapport d'audit annuel), le Conseil peut faire rapport à la Diète et au Cabinet sur des questions pour lesquelles il a présenté ses opinions ou a demandé la prise de mesures, ou sur toute question qui, selon lui, doit faire l'objet d'un rapport. En 2019-2020, trois cas se rangeaient dans ces catégories. En outre, le Conseil peut procéder à un audit sur de questions particulières à la demande de la Diète, conformément à la Loi sur la Diète, et produire un rapport sur les résultats. Le Conseil a fait rapport de deux cas de ce type à la Diète en 2019-2020.

*Pour la définition en anglais de «montants inappropriés», voir le site Web : <https://www.jbaudit.go.jp/english/>. Pour en savoir plus, contactez le Conseil par courriel (liaison@jbaudit.go.jp) ou sur son site Web (<https://www.jbaudit.go.jp/english/>).

Algérie



LA COUR ADOPTE LE RAPPORT SUR L'AVANT-PROJET DE LOI PORTANT RÈGLEMENT BUDGÉTAIRE

Le Comité des programmes et des rapports de la Cour des comptes de l'Algérie s'est réuni en octobre 2020, sous la présidence de M. Abdelkader Benmarouf, Président de la Cour. Pendant la réunion, le Rapport d'appréciation de la Cour des comptes sur l'avant-projet de loi portant règlement budgétaire de l'exercice 2018 a été adopté.

LA COUR PREND PART À DE NOMBREUX GRANDS ÉVÉNEMENTS ET WEBINAIRES INTERNATIONAUX

Une délégation de la Cour, présidée par M. Abdelkader Benmarouf, Président de la Cour, a participé à de nombreux grands événements, notamment la 74^e réunion du Comité directeur de l'INTOSAI et la 61^e réunion du Comité directeur de l'Organisation arabe des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ARABOSAI).

La Cour a également participé aux activités suivantes :

- La réunion extraordinaire du Comité directeur de l'Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (AFROSIAI) en novembre 2020. Les discussions ont fait ressortir l'incidence des difficultés causées par la pandémie sur l'organisation de la prochaine Assemblée générale. Il y a également eu un compte rendu du groupe de travail de la région responsable de la révision des statuts et de l'élaboration du Plan stratégique de 2021-2026.
- Une activité sous le thème « société civile, un partenaire principal dans la lutte contre la corruption » a été organisée par l'organe national algérien de lutte

contre la corruption. L'activité a mis en valeur le rôle de la société civile dans la lutte contre la corruption, la promotion de la transparence et le renforcement de la bonne gouvernance au regard des lois nationales, du nouveau projet de loi constitutionnelle et des conventions régionales et internationales. Des représentants de divers établissements publics et privés, notamment des enseignants-chercheurs, des étudiants et des journalistes, y ont pris part.

Les délégués de la Cour ont participé à des webinaires du Comité de surveillance sur les questions émergentes de l'INTOSAI organisés par la Chambre des comptes de la Russie en septembre et octobre 2020, qui portaient sur l'ouverture et l'inclusivité des ISC dans un contexte d'urgence et la transition en ligne de l'INTOSAI. Ils ont également pris part à une série de webinaires régionaux sur l'audit parallèle de l'objectif de développement durable n° 3 dans le cadre du programme Sharaka. Ces webinaires étaient offerts par la Cour des comptes néerlandaise en septembre et novembre 2020 et mettaient l'accent sur les communications et les relations avec les parties prenantes.

ATELIER VIRTUEL SUR L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

En collaboration avec l'ARABOSAI, la Cour a tenu en décembre 2020 un atelier virtuel sur l'évaluation des politiques publiques : lignes directrices de l'INTOSAI (GUID) 9020. L'atelier, qui visait à renforcer les capacités organisationnelles et professionnelles des ISC, intégrait des exposés dynamiques et des discussions stimulantes sur divers aspects de l'évaluation des politiques publiques conformément au GUID 9020, y compris les méthodes, les outils et les étapes de mise en œuvre.

Iran



RÉUNION ANNUELLE DU WGFACTML DE L'INTOSAI

La Cour suprême des comptes (la Cour) de la République islamique d'Iran a participé à la 14^e réunion annuelle du Groupe de travail pour la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux (WGFACTML) de l'INTOSAI, dans le but d'échanger des connaissances techniques et des expériences en audit du secteur public.

Des représentants de plus de 30 ISC membres étaient présents. M. Hesham Badawy, Président de l'ISC d'Égypte et du Groupe de travail, a prononcé le mot d'ouverture de la réunion, qui a été suivi de présentations des ISC de l'Autriche, du Brésil, de l'Équateur et des États-Unis.

Comme contribution à la réunion, la Cour a fait une présentation fondée sur un rapport publié précédemment intitulé «*Money Laundering: Measures of the Islamic Republic of Iran and the Role of the Supreme Audit Court in the Fight against Corruption and Money Laundering*» [*Blanchiment de capitaux : Les mesures prises par la République islamique d'Iran et le rôle de la Cour suprême des comptes dans la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux*].

Au cours de la réunion, le Groupe de travail a approuvé le plan de travail de 2020-2022 et a accueilli de nouveaux membres : les ISC de la France, des Philippines et de l'Ukraine.

L'ISC de la Thaïlande accueillera la réunion annuelle du Groupe de travail de 2021.



DES REPRÉSENTANTS DE LA COUR ASSISTENT À UNE FORMATION SUR L'AUDIT ENVIRONNEMENTAL ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Du 23 au 27 novembre 2020, des représentants de la Cour ont participé au 8^e programme de formation international du Centre international pour l'audit environnemental et le développement durable (iCED).

M. Shri Girish Chandra Murmu, Contrôleur et Auditeur général de l'Inde, qui préside la Commission de partage des connaissances de l'INTOSAI, et M^{me} Vivi Niemenmaa, directrice adjointe du Bureau national d'audit de la Finlande, qui préside le Groupe de travail sur l'audit environnemental (WGGEA) de l'INTOSAI, ont accueilli les participants à l'atelier de formation d'une semaine.

Les séances, qui examinaient des sujets d'audit pertinents et d'actualité dans le domaine de l'audit environnemental, ont permis au Bureau du contrôleur et auditeur général de l'Inde de susciter des dialogues approfondis et de présenter des exposés stimulants.

Établi par le Bureau en 1979, iCED a pour but de renforcer la reddition de comptes et la gouvernance dans le secteur de l'audit environnemental et du développement durable.

Au cours des années précédentes, iCED a animé un programme de formation international pour le Groupe de travail sur l'audit de l'industrie extractive de l'INTOSAI.

Pérou

LES TI POUR MIEUX SURVEILLER PENDANT LA PANDÉMIE

L'ISC du Pérou met en œuvre des initiatives pour amener une transformation de ses méthodes de prévention et de détection des risques de corruption et d'inconduite fonctionnelle grâce au numérique et aux innovations technologiques.

Des recoupements entre la multitude d'informations en ligne et diverses bases de données publiques, conjugués à de vastes analyses de mégadonnées, ont permis à l'ISC du Pérou d'améliorer la gestion des affaires publiques et de déceler des irrégularités, et ce, au niveau national, régional et local.

En 2020, l'information en ligne concernait surtout les programmes et les activités exécutés pendant l'état d'urgence sanitaire causé par la COVID-19. Les nouvelles mesures ont notamment permis de révéler que 12 371 fonctionnaires et employés de l'État auraient profité de mesures de soutien (sous la forme de trousse de produits essentiels et de denrées alimentaires) sans être admissibles à cette aide selon les critères de vulnérabilité en vigueur. Ces trousse ont aussi été fournies à des bénéficiaires décédés.

Les données ont aussi permis de détecter des cas de bénéficiaires qui ont obtenu faussement des subventions financières, notamment des représentants du gouvernement et des membres de leur famille, des citoyens salariés, des personnes résidant à l'étranger et des personnes décédées. Les efforts de surveillance de l'ISC du Pérou visaient notamment à analyser les informations sur les transferts de fonds pour recenser des variables, comme les niveaux socioéconomiques, le revenu, le lieu géographique et le niveau d'éducation, et mettre en correspondance l'information avec les bénéficiaires du programme Reactiva Peru (prêts bancaires garantis par l'État).

De plus, l'ISC a examiné les processus d'« acquisition et de distribution d'ordinateurs ou d'appareils électroniques » et d'« approvisionnement de services Internet pour les établissements d'enseignement dans le cadre de mesures de prévention contre la propagation de la COVID-19 » afin de valider le document national d'identité des étudiants et celui de leurs parents ou tuteurs.

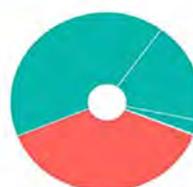
L'utilisation par l'ISC du Pérou de mégadonnées représente un bond qualitatif. Plutôt qu'effectuer des sondages en audit à l'aide d'échantillons, l'ISC adopte des méthodes d'évaluation précises qui intègrent des analyses de toutes les données.

Les interventions de l'ISC pourront désormais être réalisées en simultané, plutôt qu'après les faits. Elles permettront d'accroître la capacité de dégager des tendances rapidement afin de mieux prédire les comportements irréguliers, de renforcer les travaux d'audit et de promouvoir le développement durable.

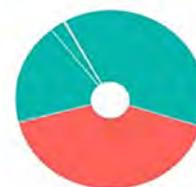
Pour en savoir plus : www.contraloria.gob.pe.

Fonctionnaires et employés de l'État qui auraient reçu des paniers de base destinés aux familles¹

≥ 1 200 S/ — < 2 000 S/Ipsum ≥ 2 000 S/ — < 3 000 S/

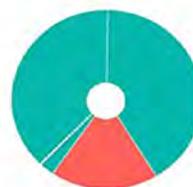


4 679



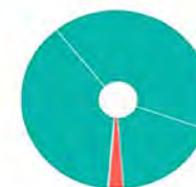
5 094

≥ 3 000 S/ — < 5 000 S/



2 286

≥ 5 000 S/ — < 10 000 S/



302

> 10 000 S/



10

Source : Ministère de l'Économie et des Finances du Pérou, module de contrôle du versement de la paie et feuille de travail des paiements mensuels, base de données de la plateforme de transparence du cadre d'urgence sanitaire.

¹ Trousse de produits essentiels et de denrées alimentaires

Pays-Bas



LE PROGRAMME SHARAKA ORGANISE UN ÉCHANGE VIRTUEL RÉUSSI

Lors de l'arrivée de la pandémie de COVID-19 au début de 2020, la Cour des comptes des Pays-Bas s'employait à élaborer le programme «Sharaka» : un programme de coopération quinquennal avec sept ISC partenaires, à savoir l'Algérie, l'Iraq, la Jordanie, le Maroc, la Palestine, le Soudan et la Tunisie. Il faut savoir que «sharaka» signifie «partenariat» en arabe. Le programme compte donc sur la coopération pour améliorer les activités des administrations publiques, accroître l'efficacité de la fonction publique et renforcer la gestion des finances publiques, tant aux Pays-Bas que dans les pays partenaires.

Le programme Sharaka comprend divers projets et initiatives bilatéraux et régionaux : le premier a été amorcé en 2017 à l'occasion d'une réunion de lancement à La

Haye (voir l'image à gauche). Même si les activités prévues ont cessé depuis le début de la pandémie, toutes les ISC partenaires ont cherché d'autres moyens de poursuivre la collaboration.

Un atelier régional déjà prévu de quatre jours visant à discuter d'un audit sur la santé lié à l'ODD 3 a été transformé en cinq webinaires de deux heures, où les participants ont pu activement prendre part aux discussions.

Le dialogue et l'échange d'idées lors de la première réunion virtuelle (voir l'image à droite) ont donné de l'inspiration et permis de faire avancer le programme.



Après la pandémie, le programme compte continuer à organiser des événements virtuels, mais prévoit tenir des rencontres en personne dès que possible, car les contacts personnels et le réseautage sont difficiles à remplacer.

Vous pouvez en savoir plus sur le programme Sharaka [en ligne](#) ou en communiquant avec le service des affaires internationales de la Cour par courriel à internationalaffairs@rekenkamer.nl.

Tadjikistan



LA CHAMBRE DES COMPTES OUVRE UNE NOUVELLE BIBLIOTHÈQUE POUR SOULIGNER SON 9^e ANNIVERSAIRE

La Chambre des comptes de la République du Tadjikistan a ouvert une nouvelle bibliothèque le 19 décembre 2020 pour souligner son 9^e anniversaire. La bibliothèque contient actuellement 3 700 ouvrages dans trois langues

sur des sujets comme l'audit, la politique, l'économie et le droit. La Chambre des comptes prévoit enrichir sa collection au fil du temps. Les documents, disponibles en format électronique et papier, offrent au personnel de la Chambre des comptes de nouveaux outils pour parfaire ses connaissances et habiletés et accroître ses compétences et capacités professionnelles.

L'année 2020 a aussi marqué l'établissement du département du Développement des technologies de l'information et de la communication et du département du Contrôle qualité de l'audit.

Dans le cadre de la Stratégie de développement de la Chambre des comptes de 2019-2023, les départements comptent élargir l'éventail d'activités de la Chambre et accroître les capacités de l'organisation à évaluer l'efficacité des recettes budgétaires de l'État.

Thaïlande



L'ISC POURSUIT SES EFFORTS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS PENDANT LA PANDÉMIE

La Thaïlande a été touchée tôt par la pandémie de COVID-19. Elle a imposé de façon continue des mesures strictes pour prévenir et maîtriser la propagation du virus à tous les niveaux. Le Bureau d'audit d'État du Royaume de Thaïlande, une organisation indépendante de contrôle de la gestion des dépenses et des ressources publiques pendant la crise, doit lui aussi relever des défis sans précédent. Le Bureau demeure déterminé à surmonter ces obstacles de la façon la plus efficace possible.

Le Bureau respecte les recommandations du gouvernement en adoptant une politique de télétravail pendant le confinement du pays. Toutefois, il a été difficile de trouver le juste équilibre entre la sécurité du personnel et la continuité des travaux d'audit. Pour s'adapter à la situation, le Bureau a eu recours à une vaste gamme de technologies pour faciliter les travaux d'audit et d'autres tâches pertinentes.

La distanciation physique a augmenté le recours aux technologies et plateformes de communication afin de poursuivre les travaux requis virtuellement, grâce à la

tenue de réunions en ligne pour attribuer les tâches, faire un suivi auprès des cadres supérieurs et des collègues et effectuer des travaux d'audit à distance.

Les ressources humaines demeurent un atout important et valorisé. Le Bureau continue de répondre aux besoins en matière de renforcement des capacités pendant la pandémie, et ce, sur plusieurs plans, notamment la formation de futurs auditeurs.

Conformément à la *Déclaration de Moscou*, le Bureau cherche toujours à innover et à utiliser l'analyse de données pour suivre le rythme des tendances mondiales, en constante évolution, qui influent sur la profession d'auditeur.

En outre, le Bureau demeure résolu à renforcer les capacités et les compétences des cadres supérieurs grâce à des occasions de formation à distance sur une diversité de sujets, comme la gestion, la technologie, l'éthique professionnelle et l'adaptation à des situations imprévisibles.

Ces adaptations technologiques ont produit des résultats positifs pour le Bureau.

Le Bureau prévoit continuer d'utiliser les technologies virtuelles après la pandémie, surtout en les combinant à des interactions en personne une fois que la situation mondiale se sera améliorée, pour créer l'environnement le plus efficace pour faire progresser les travaux d'audit.



LUTTE CONTRE LA CORRUPTION : LES ISC CHANGENT LA DONNE

Harib Saeed Al Amimi, Président de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques des Émirats arabes unis

La corruption n'est plus simplement une abstraction. Elle constitue un délit international qui ne connaît pas de frontières. Elle effrite la stabilité politique et la paix, dévaste les structures sociales, économiques et politiques, entrave les plans de développement, mine la confiance dans les pouvoirs publics et renforce le terrorisme. Vu les répercussions tentaculaires de la corruption, il faut s'y attaquer avec plus de sérieux, d'intérêt et de coopération.

Le gaspillage des ressources publiques et l'abus de biens sociaux ont des effets négatifs sur la vie des citoyens. L'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) continue de faire de la lutte contre la corruption une priorité, surtout que les ISC peuvent changer la donne.

La *Déclaration de Lima*, qui a été avalisée et approuvée il y a plus de 40 ans déjà, affirme que «le contrôle des finances publiques a pour but de signaler en temps utile les écarts par rapport à la norme ou les atteintes aux principes de la conformité aux lois, de l'efficacité et de l'économie de la gestion financière de manière à ce que l'on puisse, dans chaque cas, prendre des mesures correctives, préciser la responsabilité des parties en cause, obtenir réparation ou prendre des mesures pour empêcher, ou du moins rendre plus difficile la perpétration d'actes de cette nature». Cet objectif s'articule autour de deux grands axes de la lutte contre la corruption : la prévention et la détection.

Les ISC, en tant qu'entités de contrôle qui participent directement à la lutte contre la fraude et la corruption et au renforcement de l'intégrité, de la reddition de comptes et la transparence, peuvent avoir un effet dissuasif sur l'abus de biens sociaux et exposer les infractions contre les lois, les règles et les réglementations en assurant la régularité de la perception des recettes et de l'engagement des dépenses publiques.

Une étude indique que plus de moitié des ISC membres de l'INTOSAI contribuent à lutter contre la fraude et la corruption à l'échelon national. L'INTOSAI a souligné l'importance de combattre la corruption à l'international et a noué une collaboration avec diverses agences onusiennes, notamment le Département des affaires économiques et sociales (UNDESA) et l'Office contre la drogue et les crimes des Nations Unies (UNODC).

Depuis 1971, l'INTOSAI et l'ONU parrainent conjointement des symposiums qui ont lieu tous les deux ans à Vienne. En favorisant l'échange d'expériences et d'informations sur des thèmes particuliers de l'audit du secteur public, les symposiums contribuent aux recherches et à l'élaboration de méthodes dans ces secteurs.

Le symposium ONU/INTOSAI de 1996, sur le thème «Le rôle des institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans la lutte contre la corruption et la mauvaise gestion», a abouti à un protocole d'entente entre l'INTOSAI et l'UNODC.

Signé en juillet 2019, le protocole vise à encourager la bonne gouvernance pour assurer l'efficacité de la gestion des finances publiques, la limitation des risques et la recherche de pratiques exemplaires.

Ce protocole d'entente, qui marque un tournant dans la collaboration entre les ISC et les autorités anticorruption, visait à faire des auditeurs du secteur public des agents de changement à même de faire progresser la reddition de comptes et l'intégrité, d'améliorer les activités et d'établir un lien de confiance entre les citoyens et les parties prenantes.

Cette collaboration permet aussi aux ISC de participer activement aux événements mondiaux de lutte contre la corruption, notamment à la Conférence des États parties à la Convention des Nations Unies contre la Corruption (CNUCC). En décembre 2019, l'ISC des Émirats arabes unis a accueilli la 8^e session de la Conférence, qui a adopté la Déclaration d'Abou Dhabi : une déclaration phare appelant de ses vœux une coopération renforcée entre les ISC et les autorités anticorruption.

« Lorsque les ISC réalisent des audits, elles travaillent au nom des citoyens dans le but d'assurer la protection des fonds publics et de prévenir la fraude et la corruption. »

De plus, l'ISC émiratie dirige une équipe d'experts mondiaux chargée d'effectuer des recherches et de mettre en œuvre divers moyens pour appliquer le protocole d'entente INTOSAI/UNODC. L'équipe aspire à souligner, à l'échelle internationale, l'importance des ISC pour lutter contre la corruption et à mobiliser leur expertise afin qu'elles collaborent avec les autorités anticorruption à la mise

en œuvre des initiatives de la CNUCC, surtout pour ce qui est des mesures préventives.

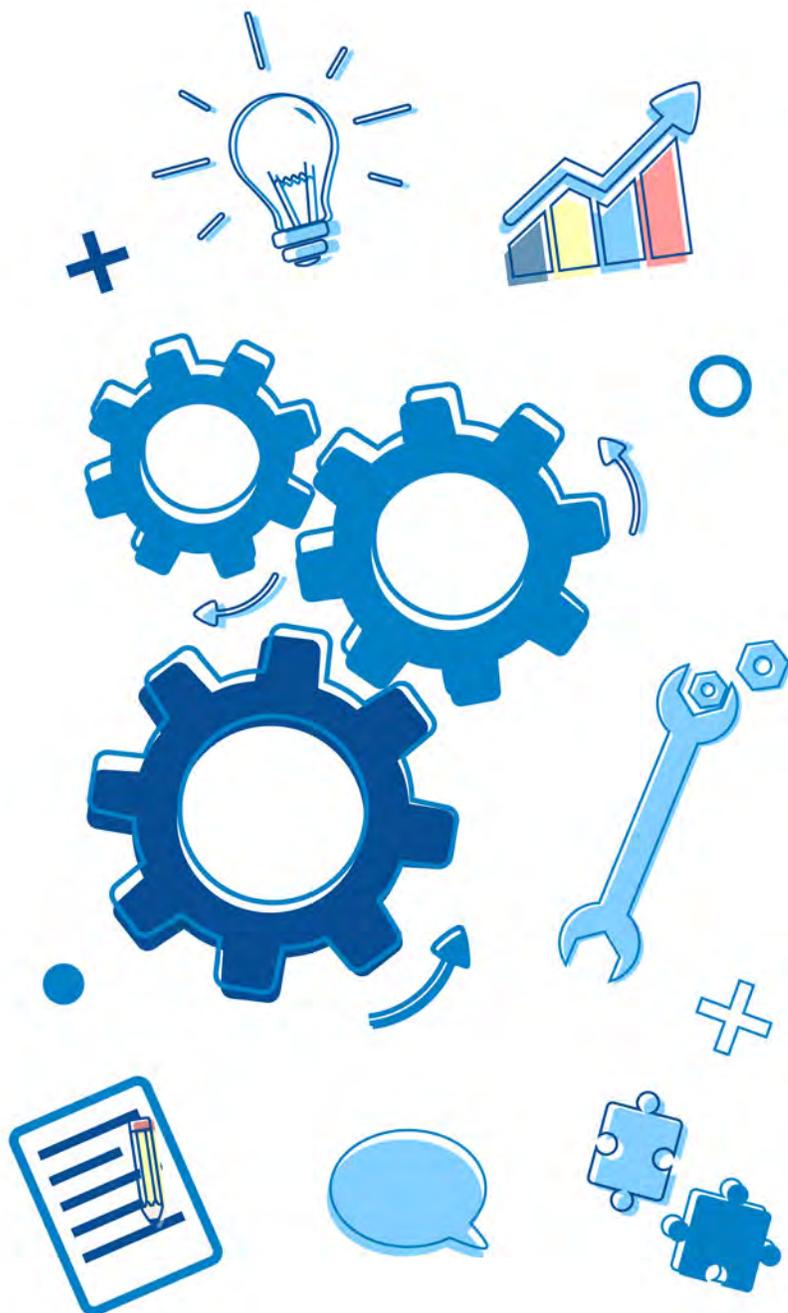
Fortes de leurs connaissances et expériences spécialisées en matière de lutte contre la corruption, les ISC sont en bonne position stratégique pour mettre en œuvre des stratégies systématiques à même de juguler toute mauvaise gestion des fonds publics. Lorsque les ISC réalisent des audits, elles travaillent au nom des citoyens dans le but d'assurer la protection des fonds publics et de prévenir la fraude et la corruption.

La lutte contre la corruption est au cœur des priorités des ISC. Celles-ci doivent faire preuve d'agilité, de résilience et de dynamisme pour mettre en œuvre des initiatives anticorruption, surtout à l'heure où les pays du monde entier s'emploient à garantir que les mesures prises par les gouvernements protègent efficacement les citoyens pendant la pandémie de COVID-19 et favorisent un environnement propice à la croissance et au développement dans le monde.

Pour obtenir un complément d'information ou participer aux efforts : Sumaya Abdulla Al Marzooqi, directrice des relations internationales, Sumaya.almarzooqi@saiuae.gov.ae ou IR@saiuae.gov.ae.

L'EXEMPLARITÉ AMÈNE UN CHANGEMENT DE CULTURE

L'ISC de la Hongrie renforce la transparence, la reddition de comptes et l'intégrité grâce à divers mécanismes



Gyula Zoltán Pulay et Erzsébet Németh, Bureau d'État d'audit de la Hongrie

Les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) doivent faire preuve d'exemplarité, comme l'appelle de ses vœux la Norme internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques n° 20 (ISSAI 20) — *Principes de transparence et de responsabilité*. Selon l'ISSAI, « la transparence est une véritable force qui, dès lors qu'elle est appliquée de façon systématique, peut contribuer à lutter contre la corruption, améliorer la gouvernance et promouvoir la responsabilité ».

En se fondant sur ces principes et sur sa mission à l'appui d'une gestion des fonds publics responsable et d'une gouvernance efficace, le Bureau d'État d'audit de la Hongrie a utilisé divers mécanismes au fil des ans pour renforcer la transparence et promouvoir une culture axée sur l'intégrité à l'échelle nationale et internationale.

PROJET EN FAVEUR DE L'INTÉGRITÉ

Dans le cadre du Projet en faveur de l'intégrité lancé en 2009, le Bureau a mené une étude d'auto-évaluation visant à encourager l'établissement d'une culture nationale axée sur l'intégrité et à renforcer la transparence et la reddition de comptes au sein du secteur public. Un formulaire d'auto-évaluation a été envoyé annuellement, pendant huit ans, à toutes les entités publiques. Les résultats préliminaires de l'étude, qui ont été présentés dans la livraison de l'été 2015 de la *Revue de l'INTOSAI*, étaient positifs. Les réponses obtenues ont en effet permis au Bureau de se concentrer plus efficacement sur les risques et d'établir des contrôles pour les atténuer.

Pendant les huit années du projet, des progrès considérables ont été réalisés pour faire évoluer la culture. De fait, chaque année, de plus en plus d'organisations ont répondu à l'étude : la participation a triplé depuis le début du projet. Les derniers résultats, qui peuvent être consultés sur le site Internet du Bureau, illustrent les nombreux avantages des études d'auto-évaluation, à la fois pour les ISC et l'ensemble des institutions publiques, qui ont favorisé une amélioration de la transparence, de la responsabilité et de l'intégrité. Ces avantages sont présentés ci-après.

Maîtriser les risques avant le début d'un audit — L'étude d'auto-évaluation peut être consultée sur le site Internet du Bureau. Les entités susceptibles d'être auditées peuvent donc vérifier si les règlements internes sont conformes aux exigences légales et se préparer à un audit en relevant et en contrant les risques détectés grâce à l'auto-évaluation.

Établir des repères — Les données obtenues à partir des auto-évaluations peuvent servir de repères pour motiver les participants. Elles les aident à relever des risques qui leur étaient inconnus jusqu'alors, ce qui peut être très utile pour les organisations qui axent leurs efforts sur un domaine particulier, comme le renforcement de l'intégrité organisationnelle.

Limiter les risques en surveillant la fréquence et en améliorant les efforts d'atténuation — Les études d'auto-évaluation peuvent fournir des données sur la fréquence des éléments étudiés, notamment les risques qui pèsent en continu sur une organisation. Elles permettent aussi aux organisations de prendre des mesures d'atténuation et de surveiller leur mise en œuvre. L'organisation peut, par exemple, utiliser l'information recueillie pour amorcer des changements dans ses activités ou politiques (et les améliorer).

Optimiser l'organisation des audits — Les ISC peuvent utiliser les données d'auto-évaluation pour structurer leurs audits avec une plus grande efficacité. Ainsi, la plupart des ISC sélectionnent les sujets et les domaines de leurs audits à l'aide d'une analyse des risques. Or les données issues des auto-évaluations des organisations du secteur public contiennent des informations utiles pour procéder à la sélection des audits en fonction des risques, puisque ce sont les participants eux-mêmes qui identifient les risques et les faiblesses du contrôle interne.

La mise en œuvre d'études d'auto-évaluation présente toutefois certaines limites, surtout sur le plan de la validité et de la fiabilité des données :

Le biais de réponse — Il existe un risque que les organisations donnent des réponses contenant un biais, c'est-à-dire des réponses qui donnent une image plus favorable que la réalité. Pour remédier à cette limitation possible, les ISC peuvent tenter de mener leurs études auprès d'un groupe de répondants suffisamment important

et ainsi réduire l'effet du biais de réponse. Cela permet de comparer plus facilement les résultats entre les groupes en réduisant les distorsions.

La fiabilité des réponses — Il est plus difficile, en raison du biais de réponse, de confirmer la fiabilité des déclarations de chaque répondant, car l'utilisation d'auto-évaluations pour analyser les individus peut créer un contre-intérêt à l'égard de la participation à l'étude et augmenter la probabilité de recevoir de fausses réponses. Cependant, les auto-évaluations peuvent fournir des données efficaces pour classer les réponses (d'un groupe relativement important) pour ce qui est de la fréquence des caractéristiques examinées, telles que les risques généraux auxquels sont confrontées les institutions publiques.

Une extrapolation limitée

En raison de la nature même des enquêtes volontaires, tous les membres d'un groupe peuvent ne pas être représentés.

Généralement, seules les organisations mobilisées vont donner des réponses honnêtes et réalistes. C'est donc dire que les réponses obtenues ne peuvent pas être extrapolées à l'ensemble de la population. Les données recueillies peuvent toutefois servir pour analyser des risques, puisque la sélection des audits fondée sur les risques repose sur des hypothèses raisonnables quant à l'existence de risques et de déficiences du contrôle. Les données peuvent également être utilisées pour obtenir une compréhension générale des caractéristiques des participants.

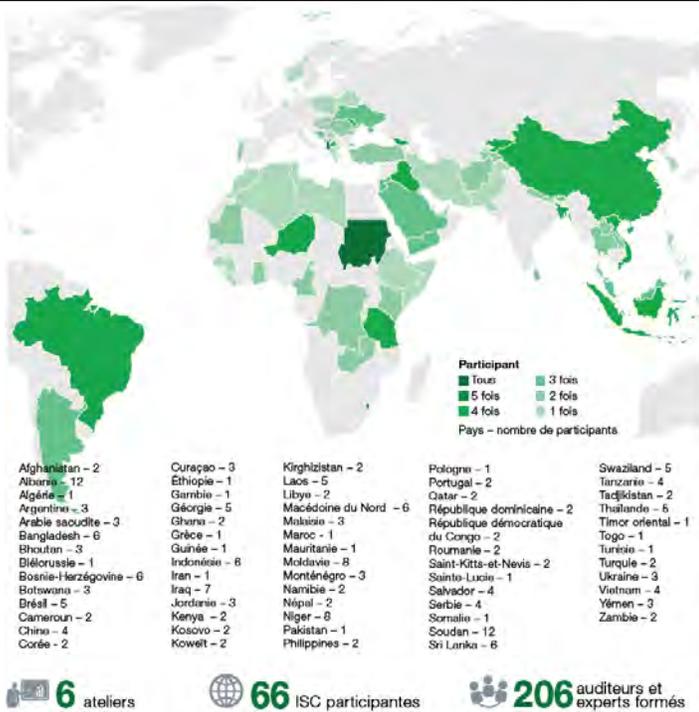
« Comme les experts en reddition de comptes du secteur public le disent : les ISC sont bien placées pour encourager les institutions publiques à adopter une approche fondée sur l'intégrité pour lutter contre la corruption. »

SÉMINAIRES INTERNATIONAUX SUR L'INTÉGRITÉ

Grâce à des forums de mise en commun des savoirs, notamment les séminaires sur l'intégrité, le Bureau a renforcé sa capacité à promouvoir une culture fondée sur l'intégrité dans l'administration publique nationale tout en contribuant à la lutte mondiale contre la corruption.

L'Assemblée nationale hongroise a approuvé l'initiative de séminaires d'intégrité du Bureau comme moyen d'appuyer les efforts de l'INTOSAI et de ses membres en 2013. Le Bureau a organisé le premier séminaire peu après.

Élaborés à partir des audits menés et de l'expérience acquise lors d'enquêtes, les séminaires offrent une plateforme interculturelle qui permet aux professionnels de mettre en commun leurs expériences. Les participants



peuvent ainsi maîtriser divers concepts et méthodes, tirer parti des résultats et des conclusions de chacun, et faire émerger des solutions innovantes pour appuyer la mise en œuvre de leurs initiatives.

Méthodes — Par le passé, la Hongrie, comme beaucoup de pays, appliquait des méthodes traditionnelles de lutte contre la corruption — enquêtes et condamnation des personnes coupables de corruption — dont les résultats étaient modestes.

Les ateliers sur l'intégrité de l'ISC hongroise privilégient plutôt une approche axée sur la prévention en favorisant un environnement qui réduit les activités de corruption.

Les participants aux ateliers apprennent comment ils peuvent renforcer les capacités de leurs institutions et concevoir et appliquer des contrôles visant l'intégrité pour mieux atténuer les risques dans les institutions publiques. Les ateliers offrent des informations pratiques, des données fiables et des solutions innovantes, qui sont adaptées aux méthodes d'audit de l'ISC. Ils portent sur des sujets comme l'évaluation de l'intégrité, l'élaboration de sondages sur l'intégrité, l'établissement et l'amélioration de modèles d'intégrité, les manières de communiquer honnêtement, la manière de diriger de manière éthique et la passation de marchés publics intègres.

Les participants ciblés sont les ISC des pays développés et en développement qui ont mis en œuvre ou prévoient

renforcer des activités fondées sur l'intégrité dans le secteur public en vue de lutter contre la corruption.

Contenu de la formation — La formation vise à diffuser des savoirs pratiques. Elle met l'accent sur la participation active grâce à des modules qui sont fondés sur le travail d'équipe, des exercices de mise en situation et des études de cas. Les auditeurs participent à un court sondage sur l'intégrité et peuvent aussi acquérir des connaissances sur l'évaluation des risques liés à l'intégrité et leur classement par ordre de priorité. Des ateliers permettent aux participants d'exposer leurs idées et des solutions propres à leur pays dans le cadre d'une mise en commun des pratiques exemplaires.

Les ateliers vont un peu plus loin qu'une séance de formation typique : les délégués sont invités à appliquer les connaissances acquises en élaborant un plan de projet qui comprend une approche de mise en œuvre progressive d'une étude sur l'intégrité.

Incidence — Les ateliers renforcent la coopération internationale et permettent à l'ISC hongroise d'apporter une aide technique et méthodologique aux ISC de pays qui sont en pleine transformation socio-économique, en diffusant des savoirs.

L'approche fondée sur l'intégrité continue de gagner en popularité auprès des responsables de la reddition de comptes dans le monde. Depuis 2019, l'ISC hongroise a formé plus de 206 experts de 66 pays grâce aux ateliers. Diverses ISC ont déjà mis en œuvre les pratiques exemplaires et concepts appris.

CONCLUSION

Comme les experts en reddition de comptes du secteur public le disent : les ISC sont bien placées pour encourager les institutions publiques à adopter une approche fondée sur l'intégrité pour lutter contre la corruption.

Les résultats du tout dernier projet sur l'intégrité montrent qu'il est possible d'instaurer avec succès une culture d'intégrité et d'inspirer d'autres ISC à mettre en œuvre des initiatives similaires.

Les ateliers internationaux sur l'intégrité de l'ISC hongroise sont d'une grande utilité : ils offrent une formation aux pays qui souhaitent renforcer l'intégrité tout en appuyant les objectifs stratégiques nationaux et internationaux, à savoir améliorer la transparence, la reddition de comptes et l'intégrité.



UN NUMÉRO GRATUIT CONTRE LA FRAUDE GRÂCE À LA TECHNOLOGIE

Juan Carlos Proaño Andrade, auditeur du Bureau du contrôleur général de l'Équateur

Pour mieux gérer les ressources publiques et lutter contre la corruption, le Bureau du contrôleur général de l'Équateur, qui est l'ISC du pays, s'emploie à mettre sur pied un numéro téléphonique gratuit qui permet aux employés et aux citoyens de signaler anonymement et en toute sécurité la fraude financière au sein d'entités publiques. Ce numéro gratuit fonctionnera grâce à des appareils mobiles peu coûteux et une technologie à source ouverte qui permettra de recevoir et de gérer les appels.

Fraude — Signes et détection

Signes de fraude au sein d'une organisation :

- Paiements en double
- Non-concordance systématique entre l'inventaire et les stocks
- Plaintes de clients
- Annulation inhabituelle de dettes
- Charges ou remboursements déraisonnables
- Argent liquide en moins ou en trop dans la caisse
- Opérations non autorisées ou mal enregistrées
- Paiements importants ou inhabituels pour des services non précisés

Même si une organisation peut faire appel à divers moyens pour détecter les signes précoces de fraude, une étude de 2018 de l'Association des examinateurs certifiés de fraude (ACFE), la plus grande organisation antifraude au monde, a permis de déterminer que la dénonciation était la méthode la plus courante de détection.

De fait, l'ACFE a constaté que 49 % des cas de fraude signalés par les organisations entre janvier 2016 et octobre 2017 en Amérique latine et dans les Caraïbes avaient été mis au jour grâce à des dénonciations. La deuxième méthode de détection la plus courante dans la région était les audits internes (14 %) et la méthode la moins utilisée était les technologies de l'information (1 %).

Dans le monde entier, les numéros gratuits étaient, de loin, le moyen le plus populaire de signaler des fraudes.

Une détection active de la fraude réduit les pertes

Selon l'étude de l'ACFE, la fraude est plus susceptible d'avoir une incidence considérable sur les organisations qui ne s'emploient pas activement à la traquer. L'ACFE a constaté que les fraudes détectées grâce à des recherches délibérées avaient tendance à être de plus courte durée et à entraîner des pertes médianes moins élevées que celles dépistées accidentellement. La plupart des organisations qui ont signalé des cas de fraude (63 %) avaient mis en place un numéro gratuit. Or les pertes dues à la fraude étaient moitié moins élevées dans les organisations disposant d'un numéro gratuit que dans celles qui n'en avaient pas.

Le fonctionnement du numéro gratuit

Dans son article sur les pratiques exemplaires de mise en place d'un numéro gratuit, Carlos Ayres (2015) affirme ce qui suit : «un programme de conformité efficace doit comporter un mécanisme qui permet aux employés d'une organisation et à d'autres de signaler des cas, présumés ou réels, de mauvaise conduite ou de manquement

NUMÉRO GRATUIT POUR SIGNALER DES FRAUDES



aux politiques de l'organisation, sous le signe de la confidentialité, et ce, sans crainte de représailles».

L'ISC de l'Équateur s'emploie donc à établir son propre numéro gratuit de signalement de la fraude qui permettra de protéger l'identité des appelants qui pourraient être, en grande majorité, des employés. De fait, 53 % des cas de fraude sont signalés par des employés et la grande majorité des fraudes détectées résulte de ces dénonciations.

L'ISC de l'Équateur désignera un gestionnaire du numéro gratuit qui recevra les appels sur un appareil mobile et définira des procédures opérationnelles normalisées, c'est-à-dire conformes aux cadres juridiques du pays et de l'ISC, pour réaliser les enquêtes sur les allégations de fraude.

Le numéro gratuit fonctionnera comme suit :

- Une personne appelle pour dénoncer anonymement une fraude.
- La conversation entre l'appelant et le gestionnaire du numéro gratuit est enregistrée (après en avoir averti l'appelant). La voix de l'appelant est masquée électroniquement.
- Le gestionnaire du numéro gratuit envoie l'enregistrement à l'auditeur qui est responsable de l'entité publique mise en cause ou à une équipe d'audit interne pour analyse.

Technologie du numéro gratuit

Le numéro gratuit fonctionnera grâce à la technologie de Raspberry Pi, ce qui permettra de recevoir les appels et de les transférer au dispositif mobile du gestionnaire. Un enregistrement audio de chaque appel sera sauvegardé dans une base de données au format MIDI (interface numérique d'instruments de musique).

Le gestionnaire du numéro gratuit utilisera ensuite une application mobile Android pour envoyer l'enregistrement de l'appel (avec la voix de l'appelant masquée) aux parties compétentes. Celles-ci analyseront la plainte.

Un moyen efficace de lutter contre la fraude

La ligne téléphonique de dénonciation anonyme de la fraude proposée par l'ISC de l'Équateur est un moyen peu coûteux et très efficace de lutter contre la corruption dont peuvent s'inspirer d'autres États membres de l'INTOSAI. De plus, la mise en place de numéros gratuits de ce genre peut inciter les pays à définir des lois qui favorisent la dénonciation de la fraude financière au sein des entités publiques, tout en protégeant les dénonciateurs.

Pour obtenir la liste complète des documents de référence utilisés pour cet article et un complément d'information sur la configuration technique du numéro gratuit proposé par l'ISC de l'Équateur : jcproano@contraloria.gob.ec.

LUTTER CONTRE LA CORRUPTION EN RENFORÇANT LA TRANSPARENCE

Sutti Suntharanurak, Pitikhun Nilthanom, Pattarawarin Boonchoo, Sutthida Paiboon, Pimlapas Somla et Phongsawat Maneewong, Bureau d'État d'audit du Royaume de la Thaïlande

Les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) jouent un rôle prépondérant de surveillance en favorisant la transparence, en vérifiant l'exactitude et la régularité des comptes publics, en évaluant la conformité, l'efficacité et l'efficacité des dépenses publiques et en contribuant à la lutte contre la corruption.

Cet article explore les corrélations qui existent entre la transparence et les facteurs pertinents qui la favorisent. Les données utilisées dans le cadre de l'étude ont été obtenues de diverses sources :

- [L'enquête sur le budget ouvert](#) (OBS) du [Partenariat international pour le budget](#) (IBP) mesure la transparence d'un pays en évaluant son processus budgétaire selon trois grands domaines : la transparence budgétaire, la participation publique et la surveillance. Selon des résultats de l'enquête de 2019, la transparence du processus budgétaire est essentielle pour assurer un suivi des dépenses, projeter les résultats publics, lutter contre la corruption et atteindre les objectifs de développement durable des Nations Unies.
- [L'indice de perception de la corruption](#) (IPC), publié chaque année par [Transparency International](#), classe les pays en fonction de la perception de la corruption au sein du secteur public d'un pays. Il s'agit d'un indice composite qui évalue le degré de corruption sur une échelle de 0 à 100. Plus la note est faible, plus le pays est perçu comme étant corrompu.
- [L'indice mondial de la liberté de la presse](#) (PFI) classe chaque année les pays en fonction de l'évaluation faite par [Reporters sans frontières](#) du bilan de la liberté de la presse dans un pays. Ce classement vise à refléter le degré de liberté des journalistes et organes de presse dans chaque pays. Plus la note est élevée, moins le pays est perçu comme ayant une liberté de la presse.

TRANSPARENCE

CORRUPTION

ANALYSE DES DONNÉES

Un examen préliminaire des données a abouti à une analyse approfondie des corrélations entre cinq variables :

- Surveillance de l'ISC (ISC)
- Contrôle législatif (LEG)
- Participation publique (PP)
- Notes IPC
- Note PFI

Un rapprochement entre les données brutes a été effectué en appliquant un modèle de régression simple à l'aide d'un logiciel statistique spécialisé.

Les pays possédant des données exhaustives pour toutes les variables ont été conservés, tandis que ceux qui avaient des données fragmentaires pour certaines variables ont été supprimés.

Après l'évaluation préliminaire des données, il restait 111 pays à analyser. Un modèle de régression et une technique par étapes ont été utilisés pour déterminer les facteurs les plus susceptibles d'influer sur les capacités d'une ISC en vue de promouvoir la transparence et ceux les plus susceptibles d'influer sur la transparence à l'échelle nationale.

RÉSULTATS

Facteurs influant sur la force des ISC en vue de promouvoir la transparence

L'étude a fait ressortir trois variables prédictives qui ont considérablement contribué à la capacité d'une ISC à promouvoir la transparence. Ces variables (par ordre décroissant d'influence) sont le niveau de contrôle législatif (LEG), la participation publique (PP) au processus budgétaire et le degré de transparence nationale (IPC).

Facteurs influant sur la transparence nationale

Les résultats ont révélé que les scores PFI et la note relative à la surveillance de l'ISC sont étroitement liés à la note IPC. Par exemple, il était possible de prévoir que la note IPC (niveau

de transparence du pays) diminuerait à mesure que la note relative à la liberté de presse augmentait. Les données ont également montré que le niveau de transparence d'un pays était censé augmenter à mesure que les capacités de l'ISC à promouvoir la transparence augmentaient.

CONCLUSION

L'analyse, qui visait à prouver et à expliquer le rôle joué par les ISC pour promouvoir la transparence et la lutte contre la corruption, a confirmé que les ISC sont les principales institutions qui œuvrent dans ce domaine et indique que les auditeurs doivent continuer, en priorité, de recenser les pratiques de corruption et les indicateurs de fraude.

Les résultats prouvent que la surveillance exercée par les ISC et les législateurs et la participation du public au processus budgétaire sont des facteurs clés pour réussir à promouvoir la transparence et lutter contre la corruption.

Les résultats appuient grandement la *Déclaration de Moscou*, qui invite les ISC à 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.

À court terme, en tant que piliers de l'intégrité nationale, les ISC peuvent favoriser le renforcement de la transparence et lutter contre la corruption en publiant les résultats de leurs audits et en favorisant le recours à l'analyse des données et à l'intelligence artificielle pour améliorer les innovations.

De plus, les ISC peuvent prendre des engagements productifs auprès des entités auditées et des institutions concernées en cultivant, en entretenant et en améliorant les relations pour aider toutes les parties prenantes à mieux comprendre les rapports d'audit et à donner des réponses efficaces.

Pour en savoir plus au sujet de l'étude et des corrélations entre les travaux d'audit, le contrôle législatif, la participation du public au processus budgétaire, la transparence nationale et la liberté de la presse, veuillez communiquer avec les auteurs : sutthisun@gmail.com.

« L'analyse a confirmé que les ISC sont les principales institutions qui œuvrent dans ce domaine et indique que les auditeurs doivent continuer, en priorité, de recenser les pratiques de corruption et les indicateurs de fraude. »

UN DIALOGUE ET DES ACTIONS ÉNERGIQUES CONTRE LA CORRUPTION

Sammer Ahmad, Directeur, Bureau de l'auditeur général du Pakistan

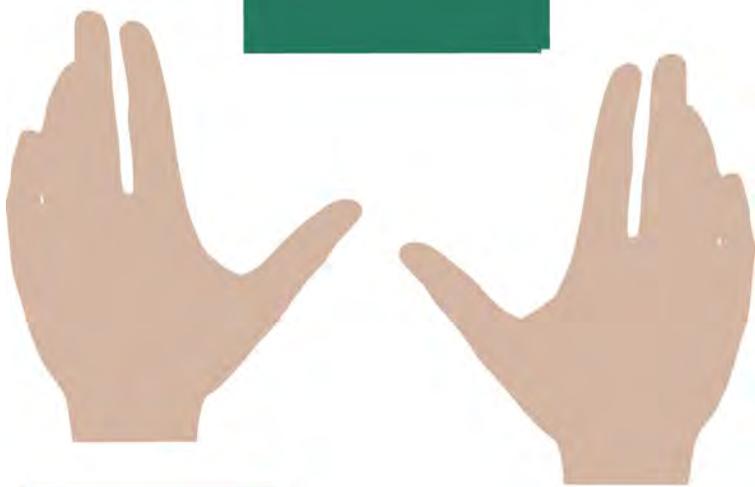
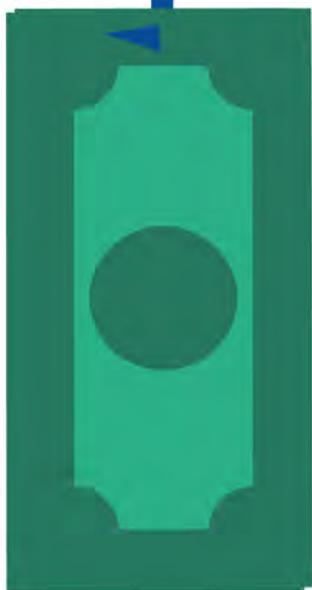
La corruption, c'est-à-dire l'abus d'autorité ou de la confiance publique à des fins personnelles, selon la définition donnée par l'INTOSAI, s'exprime sous diverses formes et une multitude de comportements : subornation, détournement de fonds, extorsion, fraude, pots-de-vin, abus de biens sociaux, falsification et vol.

La corruption entrave le développement d'un pays en affaiblissant les institutions publiques et en suscitant la méfiance. Le Forum économique mondial estime que la corruption dans le monde coûte 2,6 billions de dollars par an.

L'absence de reddition de comptes crée un environnement qui est propice à un comportement corrompu. C'est donc dire que les auditeurs sont bien placés pour lutter contre la corruption vu qu'ils ont pour mission de surveiller la conformité des organisations et d'en rendre compte.

Selon l'Enquête mondiale de 2014 de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), de nombreuses ISC «doivent relever des défis considérables pour s'acquitter de leurs missions à l'égard de la prévention, détection et communication de la corruption».

Les ISC doivent notamment composer avec l'absence généralisée d'échanges sur la corruption dans le contexte des audits. Les recherches indiquent que beaucoup de manuels remarquables qui sont consacrés à l'audit (en tant que domaine d'étude) négligent d'examiner la corruption dans sa globalité. Certains manuels omettent carrément le sujet. De plus, une revue des principaux ouvrages financiers spécialisés sur l'audit révèle que, si les auditeurs admettent dans une large mesure qu'il leur incombe de détecter les fraudes importantes, ils hésitent encore à intégrer explicitement la corruption au concept général de la fraude. Cela pourrait



s'expliquer par la multitude de définitions qui existent et l'absence de corrélations manifestes entre les concepts.

La norme ISSAI 1240, «Les responsabilités de l'auditeur en matière de fraude dans le cadre d'un audit d'états financiers», précise que les auditeurs financiers du secteur public sont tenus de rester vigilants tout au long de l'audit, en particulier en cas de fraude. La Norme internationale d'audit (ISA) 240 (l'équivalent de l'ISSAI 1240 publiée par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance) définit la fraude en mentionnant brièvement le terme «pots-de-vin» comme exemple de détournement d'actifs. Les deux normes n'abordent aucunement le concept plus vaste de la corruption.

Conséquence possible : Tous ces silences sur la corruption ou ses formes et comportements peuvent réduire les attentes à l'égard des auditeurs lorsqu'ils procèdent à l'évaluation des risques de corruption en planifiant et en réalisant des audits.

Les ISC doivent aussi relever un autre défi : élaborer et mettre en œuvre des mécanismes anticorruption. En théorie, un audit peut favoriser la lutte contre la corruption de deux façons : la détection et la prévention. Ces deux axes du rôle d'un audit sont interdépendants, car la détection de la corruption peut avoir un effet dissuasif à l'avenir. C'est donc dire que les actions de prévention de la corruption peuvent réduire la nécessité de mener des actions de détection à long terme.

Pour optimiser la lutte contre la corruption, il faut combiner différentes techniques. Les gardiens de la reddition de comptes à l'échelle internationale peuvent contribuer au renforcement des moyens de lutte contre la corruption comme suit :

- intégrer dans sa globalité le concept de la corruption dans les normes internationales;
- habiliter officiellement les auditeurs à détecter la corruption et collaborer avec les autorités qui font enquête;
- veiller à ce que les auditeurs s'attaquent aux deux protagonistes impliqués dans l'acte de corruption (le corrupteur et la personne corrompue) en renforçant les efforts de coopération;
- perfectionner les techniques de détection, comme la recherche d'informations par différents types d'auditeurs et les médias;

- concevoir et réviser les procédures d'audit pour contrer les risques de corruption, surtout lorsque de nouveaux cas sont relevés;
- instaurer des mesures préventives de lutte contre la corruption qui sont axées sur le «système» de corruption, notamment établir des politiques interdisant aux employés de solliciter ou d'accepter des cadeaux ou des faveurs de la part de clients ou de fournisseurs, mettre en œuvre un processus d'approbation préalable des fournisseurs, définir des indicateurs de performance clairement présentés et mesurables et renforcer les capacités de surveillance des tendances dans les prix et d'enquête sur les écarts de prix notables entre des soumissionnaires.

Même si les recherches soulignent qu'il est impératif d'améliorer le dialogue et les mesures prises si l'on veut pouvoir lutter plus efficacement contre la corruption (sous toutes ses formes), l'INTOSAI a déjà pris des mesures qui ont une vaste portée à ce sujet :

- la publication de la norme ISSAI 5700, Lignes directrices pour l'audit de la prévention de la corruption;
- la création du Groupe de travail pour la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux;
- la poursuite d'un partenariat avec les agences des Nations Unies.

La corruption fait obstacle au développement national, nuit à la performance, à la réputation et à la crédibilité de l'administration publique, met en péril la prestation de services et occasionne des difficultés aux citoyens. Les ISC jouent un rôle prépondérant dans la lutte contre la corruption, car en communiquant et en publiant les résultats de leurs audits, elles contribuent à favoriser une culture de la transparence.

Définir plus clairement la corruption, mieux l'intégrer et accroître les actions de sensibilisation contre la corruption en incorporant des concepts clés dans les normes d'audit, en favorisant le recours à divers outils et techniques de contrôle anticorruption et en définissant des mesures préventives, peuvent améliorer les efforts déployés par les ISC pour mettre fin à la corruption et faire un travail utile pour les gouvernements et les citoyens.

➤ DANS LE CADRE DE L'INTOSAI



*L'expérience mutuelle
profite à tous*



À LA MÉMOIRE DE THEMBEKILE KIMI MAKWETU

Décédé le 11 novembre 2020, Thembekile Kimi Makwetu a dirigé le Bureau de l'auditeur général de l'Afrique du Sud pendant 13 ans, en tant que sous-auditeur général, puis d'auditeur général, et il présidait la Commission de renforcement des capacités de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) depuis 2013.

Né au Cap (Afrique du Sud), M. Makwetu a obtenu un diplôme en sciences sociales à l'Université du Cap en 1989. Il a ensuite obtenu un baccalauréat en sciences comptables de l'Université de Natal en 1997.

Après avoir commencé sa carrière à la Standard Bank, M. Makwetu a occupé un poste chez Nampak, chef de file africain de l'emballage. Il a effectué son stage chez Deloitte, où il a gravi les échelons pour occuper un poste au sein de la haute direction avant de se joindre à Liberty and Metropolitan Life au Cap (Cap-Occidental). Il a déménagé à Gauteng en 2003 pour travailler au sein de Liberty

Life, puis est retourné chez Deloitte à titre de directeur du service d'audit juricomptable du cabinet avant d'être nommé sous-auditeur général au Bureau de l'auditeur général de l'Afrique du Sud.

L'ancien Président de la République sud-africaine, Jacob Zuma, a officiellement nommé M. Makwetu au poste d'auditeur général, le 1^{er} décembre 2013. M. Makwetu a rempli ses fonctions avec efficacité et prestige dans l'intérêt de son bureau, du pays, de la région et du monde.

La communauté internationale de la reddition de comptes a perdu un dirigeant inoubliable qui a travaillé sans relâche pour assurer l'autonomisation du personnel et des citoyens, renforcer la transparence et la bonne gouvernance, promouvoir un leadership éthique et des activités à valeur ajoutée et créer une culture d'intégrité et de responsabilisation.

Reposez en paix, Monsieur Makwetu.

Commission chargée du renforcement des capacités



LECTURE DE LA CBC : COMPÉTENCES POUR RESTER PERTINENTS ET APPORTER UNE VALEUR AJOUTÉE

« Notre monde est en pleine mutation : interconnexion régionale, transformation numérique, engagement renouvelé envers les citoyens et poursuite des objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD). L'avenir commence aujourd'hui. »

La Commission chargée du renforcement des capacités de l'INTOSAI a publié un document instructif (disponible en anglais) : [The Future Relevant Value-Adding Auditor](#) [L'auditeur de demain : pertinent et porteur de valeur ajoutée]. Cette publication hors-série met en évidence les grands domaines de compétences (réflexion critique, résilience, culture numérique et collaboration) que doivent maîtriser les auditeurs du secteur public pour rester pertinents et porteurs d'une valeur ajoutée au cours des années à venir.

L'idée du document est née au cours d'une séance sur les ODD, tenue en aparté lors du Congrès de 2019 de l'INTOSAI à Moscou, qui a donné lieu à une discussion approfondie sur les compétences que devraient posséder les auditeurs pour s'adapter aux « nouveaux impératifs non anticipés qui changent inévitablement le marché du travail ».

Les ISC ont été amenées à réexaminer leurs capacités et à apporter des changements stratégiques à la suite de l'accumulation d'événements nouveaux : les ODD et l'importance accrue des objectifs de développement nationaux, la pandémie actuelle et les autres urgences mondiales qui sont attendues, ainsi que la vitesse de la révolution numérique.

C'est ainsi qu'il est devenu de plus en plus évident qu'il faut faire plus pour que les ISC puissent former de futurs auditeurs pertinents et porteurs d'une valeur ajoutée dans un monde hors du commun et en constante évolution.

Les ISC ont-elles élaboré des stratégies pour se préparer à relever ces nouveaux défis? La profession d'auditeur du secteur public possède-t-elle les compétences requises pour suivre les changements et continuer à améliorer la vie des citoyens, aujourd'hui et à l'avenir?

La publication hors-série a pour but de servir de catalyseur à la poursuite du dialogue, au sein de l'INTOSAI et des ISC individuelles, afin de garantir que les auditeurs du secteur public restent à l'épreuve du temps.

UNE PREMIÈRE RÉUNION VIRTUELLE DU COMITÉ DIRECTEUR POUR DIRE ADIEU À UNE ESTIMÉE COLLÈGUE

74th Meeting of the INTOSAI Governing Board

10 November 2020



PREMIÈRE RÉUNION VIRTUELLE DU COMITÉ DIRECTEUR

En cette période difficile qui exige des solutions novatrices, souples et avant-gardistes, l'INTOSAI a prouvé, une fois de plus, qu'elle saisit les occasions offertes par le monde numérique.

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, les organisations de l'INTOSAI ont tenu plus de 50 réunions virtuelles. En outre, nombre d'entre elles ont indiqué que les réunions (virtuelles) régulières avaient permis d'augmenter la visibilité, d'accroître la solidarité et de joindre un public plus vaste que jamais : un point positif compte tenu des nombreuses restrictions et répercussions engendrées par la pandémie.

Le 10 novembre 2020, le Secrétariat général de l'INTOSAI a organisé la première réunion virtuelle du Comité directeur de l'INTOSAI. Les représentants de 33 ISC ont participé à la réunion, qui était présidée par la Chambre des comptes de la Fédération de Russie et animée par le Secrétariat.

Des services d'interprétation simultanée en six langues étaient offerts durant la réunion et, malgré l'éloignement géographique et les décalages horaires, les membres du Comité directeur ont pris d'importantes décisions pour assurer le maintien des activités de l'INTOSAI pendant et après la pandémie, ainsi que la mise en œuvre de projets progressifs à même de façonner l'avenir de l'organisation et de projets de renforcement des capacités et d'un cadre d'établissement des normes.

Les membres du Comité directeur ont également approuvé les thèmes du XXIV^e INCOSAI qui se tiendra au Brésil

en 2022. Le Thème I s'intitule « Le travail des institutions supérieures de contrôle dans le contexte des calamités publiques » et le Thème II, « Voix mondiale, résultat mondial, incidence de grande portée ».

Des adaptations ont été apportées et des recommandations ont été formulées à l'égard des procédures de réunion de l'INTOSAI afin de permettre la prise de décisions officielles dans un format virtuel. L'INTOSAI prévoit des avancées prometteuses en matière de renforcement des capacités, d'éducation et de partage des connaissances par voie numérique, notamment le lancement de l'« Université numérique de l'INTOSAI ».

Pour en savoir plus sur les résultats des réunions du Comité directeur et les plus récentes nouvelles de l'INTOSAI, visitez le site Web de l'INTOSAI : www.intosai.org.



DÉPART DE MONIKA GONZÁLEZ-KOSS

Après avoir servi près de 30 ans avec passion et dévouement à la Cour des comptes d'Autriche et au Secrétariat général de l'INTOSAI, Monika González-Koss a entamé une retraite bien méritée.

À titre de personne-ressource principale pour tous les membres de l'INTOSAI et ses parties prenantes externes, M^{me} González-Koss a donné corps à la devise de l'INTOSAI, « L'expérience mutuelle profite à tous » comme peu d'autres. Elle a soutenu 4 secrétaires généraux, et elle a contribué à l'organisation et à l'orientation thématique de 10 congrès de l'INTOSAI, de 15 symposiums des Nations Unies et de l'INTOSAI et de 40 réunions du Comité directeur de l'INTOSAI. Elle a ouvert la voie au développement stratégique de l'INTOSAI en tant que directrice de la planification stratégique, a été une ambassadrice inébranlable de l'inclusion et de l'équité, et a toujours contribué à trouver un terrain d'entente pour réconcilier les points de vue divergents.

Le Secrétariat général de l'INTOSAI tient à remercier M^{me} González-Koss pour son énergie, son enthousiasme et son engagement sans réserve. Nous lui souhaitons le meilleur pour l'avenir, une bonne santé et de nombreuses activités agréables et inspirantes dans ce nouveau chapitre de sa vie.

GUID 5250

L'audit de la dette publique

Les lignes directrices de l'INTOSAI sont publiées par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI. Pour en savoir plus : www.issai.org.

L'INTOSAI APPROUVE LA LIGNE DIRECTRICE SUR L'AUDIT DE LA DETTE PUBLIQUE

L'INTOSAI a approuvé la ligne directrice (GUID) 5250, «L'audit de la dette publique», lors de la réunion de novembre 2020 de son Comité directeur.

Ayant récolté 19 votes en faveur de la version soumise aux fins d'approbation, le GUID 5250 est devenu un document officiel de l'INTOSAI et peut désormais être consulté dans toutes les langues de l'INTOSAI.

Le GUID 5250, un projet prioritaire du Groupe de travail sur la dette publique de l'INTOSAI, regroupe les dispositions relatives à la dette publique des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle (ISSAI) antérieures et est conforme à l'ISSAI 100, «Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques».

Le GUID 5250 vise à soutenir efficacement les buts et les objectifs de l'INTOSAI en matière de renforcement, d'élaboration et d'adoption de directives d'audit et à contribuer à la réalisation d'audits de la dette publique indépendants et de haute qualité.

Le Groupe de travail sur la dette publique, dirigé par la Commission de l'audit des Philippines, a donné le coup d'envoi des travaux préliminaires liés au GUID 5250 en août 2017. La participation de quatre sous-groupes de travail formés de 16 ISC membres du Groupe de travail sur la dette publique, dirigé par les ISC du Chili, des États-Unis, de l'Inde et de la Russie, fait du GUID 5250 une réalisation clé du Groupe de travail.

Consultez le nouveau GUID 5250 [ici](#).

LE GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR LES TI APPUIE L'« AUDITEUR DE DEMAIN »



EUROSAI
Groupe de travail sur les TI

Depuis sa création, le Groupe de travail sur les technologies de l'information de l'Organisation des

Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe (EUROSAI) s'est efforcé de fournir une plateforme permettant aux institutions de contrôle européennes d'échanger de bonnes pratiques en matière d'audit informatique et d'utiliser efficacement les technologies de l'information dans le cadre de leurs activités de contrôle.

Pour atteindre cet objectif, le Groupe de travail a défini de nombreux projets bien établis et de grande valeur, notamment les auto-évaluations des technologies de l'information (ITSA), les auto-évaluations des audits des technologies de l'information (ITASA), la base de données intelligente des audits du gouvernement électronique (CUBE) et le Manuel d'audit informatique (AITAM).

En recueillant et en synthétisant les pratiques des membres, le Groupe de travail a également contribué à l'élaboration de documents comportant des directives et des pratiques exemplaires en matière d'audit informatique à l'échelle mondiale.

Le Bureau national d'audit de l'Estonie a succédé à l'Institution supérieure de contrôle de Pologne à la tête du Groupe de travail sur les TI en juillet 2020. Le Bureau national d'audit de l'Estonie compte s'appuyer sur une fondation solide et renforcer davantage les synergies entre les membres, notamment en tenant compte des capacités informatiques de haut niveau des ISC européennes.

Dans l'esprit de l'appel de la *Déclaration de Moscou* aux ISC à « former les auditeurs de l'avenir », le Groupe de travail a récemment lancé une nouvelle initiative, le Centre de recherche et de formation, afin d'explorer les pratiques novatrices en matière de technologies de l'information et d'audit informatique et d'élaborer un programme de formation pour les « auditeurs de l'avenir » qui, préférablement, sont technophiles et en mesure d'auditer les technologies modernes.

Lors de l'élaboration du programme de formation du Centre de recherche et de formation, l'expérience du milieu universitaire et du secteur privé, jumelée aux précieuses contributions des membres du Groupe de travail, sera consolidée en un didacticiel qui constituera une source pratique de connaissances pour les auditeurs du monde entier.

Comme le démontrent les discussions qui ont eu lieu lors du séminaire en ligne de novembre 2020 du Groupe de travail sur les TI portant sur les compétences numériques, les auditeurs ne peuvent éviter les enjeux informatiques peu importe les domaines : les audits d'états financiers présentent déjà de nombreuses caractéristiques des audits informatiques, et les thèmes liés aux données et à l'informatique sont désormais (ou le seront bientôt) au cœur de la plupart des audits de performance. Par conséquent, les auditeurs doivent acquérir des connaissances et suivre une formation en informatique et en audit informatique (certains plus que d'autres).

Le programme d'études proposé se compose de différents modules destinés aux auditeurs informatiques et aux autres auditeurs. En outre, il existe plusieurs méthodes et outils novateurs à partir desquels les connaissances et les cas pratiques peuvent profiter aux auditeurs, tels que la méthode « extraire, transformer et charger » pour préparer les données en vue de réaliser des audits, l'exploration des processus pour cerner les goulots d'étranglement bureaucratiques, la programmation pour analyser de vastes ensembles de données et l'analyse des activités pour créer des « histoires d'audit » interactives.

La formation offerte dans le secteur privé, qui peut s'avérer assez coûteuse, ne donne généralement pas assez d'informations et d'exemples relatifs au secteur public. Le Centre de recherche et de formation permet de combler ces lacunes et il pourrait devenir une plateforme d'éducation en ligne gratuite, accessible à tous les auditeurs qui cherchent à perfectionner leurs compétences en technologies de l'information.

Le Bureau national d'audit de l'Estonie, qui a fait ses preuves en matière de mise en œuvre de l'apprentissage en ligne dans le domaine des audits environnementaux (les auditeurs du monde entier ont exprimé leur satisfaction quant à l'accès aux cours en ligne gratuits et à rythme libre), espère transposer cette expérience au Centre de recherche et de formation du Groupe de travail sur les TI.

JOINDRE LE GROUPE DE TRAVAIL SUR LES TI



www.eurosai-it.org



[@itwgeurosai](https://twitter.com/itwgeurosai)



[@eurosai-it-working-group](https://www.linkedin.com/company/eurosai-it-working-group)

Nouvelles tendances dans le travail d'audit et l'avenir de la reddition de comptes

Jacek Mazur, conseiller du Président, Bureau supérieur de contrôle de la Pologne

INTRODUCTION

Le monde change, et les institutions supérieures de contrôle (ISC) évoluent. Au cours des 20 à 30 dernières années, les ISC ont lentement et progressivement transformé leurs méthodes de travail afin de mieux prendre en compte les facteurs externes, tels que les changements survenus au sein de l'État et de la société. La détermination des tendances constitue une entreprise très utile qui facilite la discussion, favorise l'échange d'idées et renforce les efforts déployés à l'échelle mondiale.

Dégagées à partir d'un audit réalisé par la Cour des comptes européenne et de recherches et de discussions avec des membres de la communauté d'audit internationale, les principales tendances des pratiques d'audit internationales ont été présentées dans l'article intitulé « Inspirées de l'audit de la CCE — Nouvelles tendances dans les travaux des institutions supérieures de contrôle », récemment publié dans la publication « Kontrola Państwowa » de l'ISC de Pologne. Cet article fournit un bref résumé des tendances et donne un aperçu de la manière dont elles façonneront l'avenir de la reddition de comptes.

Améliorer les directives d'audit dans le secteur public. Les travaux de l'INTOSAI sur les directives d'audit dans le secteur public ont commencé il y a plus de 50 ans. Bien que des progrès aient été réalisés ces dernières années, il reste encore beaucoup à faire. Plus précisément, les normes internationales d'audit ne font pas de distinction entre les audits dans le secteur public et ceux dans le secteur privé. Par exemple, les Normes internationales d'audit (ISA), publiées par la Fédération internationale des comptables

(IFAC), sont obligatoires. Bien que l'INTOSAI continue à systématiser les directives et à promouvoir l'adoption et la mise en œuvre des normes par les ISC, ces normes ne sont pas contraignantes. De nombreuses ISC mènent leurs activités selon les lois nationales ou des critères qu'elles ont elles-mêmes établis.

Utiliser des stratégies d'audit pluriannuelles. Les ISC ont conçu et mis en œuvre de plus en plus de mécanismes de planification stratégique depuis leur introduction dans les années 1980. À l'heure actuelle, des ISC possédant des mandats, des procédures et des types d'audits différents élaborent des plans stratégiques. Malgré ces différences organisationnelles et régionales, les plans tiennent généralement compte d'aspects similaires, tels que les opérations de l'État, qui tendent à orienter le travail des ISC, les normes de contrôle, la coopération avec les parties prenantes, les ressources humaines, ainsi que l'organisation et la gestion internes.

Conformément aux directives internationales, il est recommandé que les auditeurs sélectionnent les sujets au moyen du processus de planification stratégique de l'ISC, c'est-à-dire en analysant les sujets possibles et en effectuant des recherches pour cerner les risques. Habituellement, la stratégie d'une ISC s'étend sur plusieurs années et tient compte de la dynamique du secteur public et des priorités changeantes. Il est donc difficile de planifier les audits de performance des années à l'avance. Ainsi, les ISC ont tendance à établir des plans d'audits annuels fondés sur une stratégie pluriannuelle accompagnée d'évaluations annuelles des risques.

Sélectionner des sujets non habituels. En général, les audits dans le secteur public peuvent être classés dans l'une ou plusieurs des trois grandes catégories suivantes : les audits

d'états financiers, les audits de conformité et les audits de performance. L'audit de performance permet d'examiner l'efficacité et l'efficacité des fonctions législatives et exécutives dans la préparation et la mise en œuvre des décisions et de vérifier si les contribuables ou les citoyens en ont eu pour leur argent.

Le nombre d'audits portant sur des sujets non habituels augmente de façon soutenue, et beaucoup d'entre eux sont de nature délicate sur le plan politique étant donné les liens possibles avec les programmes publics prioritaires du gouvernement. Bien qu'il soit essentiel que les ISC fassent preuve de prudence afin de ne pas outrepasser leurs mandats, les audits portant sur des domaines tels que les activités des partis politiques et les lois électorales, l'éthique dans l'administration publique, la transparence et l'intégrité, font l'objet d'une attention accrue.

Le contrôleur d'État d'Israël, par exemple, réalise des audits en fonction de critères établis de légalité, d'économie, d'efficacité et de conformité aux principes de bonne gouvernance. Le Bureau du contrôleur de l'État d'Israël applique également une perspective d'intégrité morale à ses activités. Par conséquent, le contrôleur d'État a, à de nombreuses reprises, informé le Parlement de cas de manquement aux valeurs éthiques, tels que des organismes publics concluant des contrats de biens ou de services pour des raisons politiques ou au profit de la famille ou des amis.

Informers le public. Les directives internationales demandent aux ISC de tenir le public informé, notamment en publiant les rapports d'audit et en garantissant la transparence des processus de travail, des activités et des produits. Il est tout aussi important que les ISC, conformément à leurs mandats et aux cadres juridiques qui les régissent, rendent l'information facilement accessible et pertinente.

Un grand nombre d'ISC publient des plans de travail annuels. Certaines vont plus loin en publiant des informations sur les audits qui ne sont pas encore terminés (le Bureau national d'audit de l'Australie et le Bureau national d'audit du Royaume-Uni informent les parties prenantes de l'avancement des audits de performance en cours).

Plusieurs ISC, dont celles de l'Estonie et de la Slovaquie, fournissent des renseignements sommaires sur tous les audits du plan de travail annuel. Depuis 2007, le Bureau supérieur de contrôle de la Pologne publie (généralement en décembre) un plan d'audit détaillé pour l'année suivante. Ces dernières années, ce plan comprenait des détails sur des

éléments tels que le sujet d'audit, les questions définissant les principaux objectifs de l'audit, le type d'audit, les dates importantes et le service responsable de l'audit.

Cette transparence a entraîné un besoin accru en données numériques, qui s'est progressivement imposé au sein des ISC. Nombre d'entre elles mettent en œuvre des activités d'analyse tout en procédant à la dématérialisation du travail de surveillance. Elles ont notamment recours à l'analyse des données massives. Elles tirent profit des documents électroniques fournis par les entités auditées et cherchent à améliorer les logiciels pour soutenir les procédures d'audit.

Élargir la participation des citoyens et des parties prenantes. Un engagement s'est généralisé au sein des ISC envers le principe selon lequel, après le Parlement et le gouvernement, les citoyens sont les principales parties prenantes.

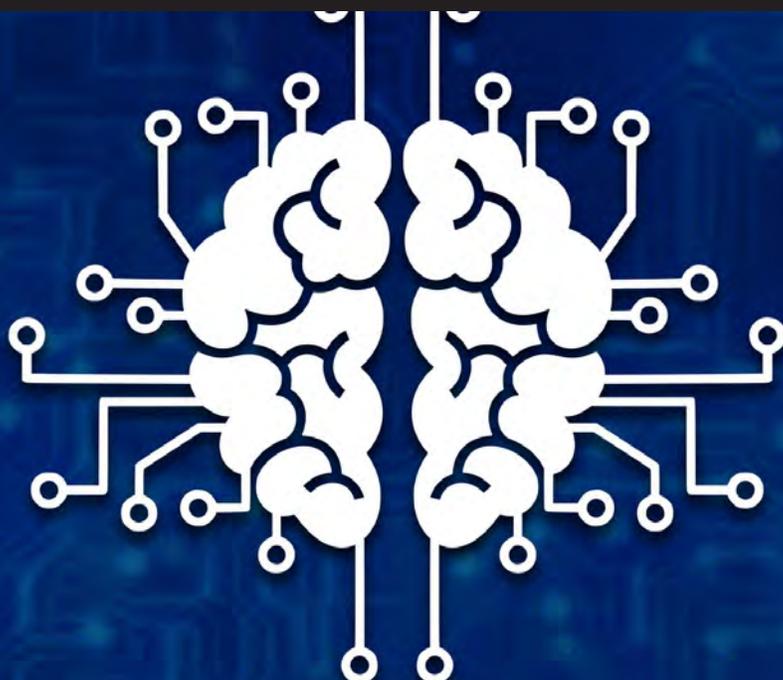
Les ISC mobilisent de plus en plus les citoyens (et d'autres parties intéressées) dans le cadre des travaux d'audit en leur donnant la possibilité de fournir des informations et des commentaires. C'est le cas du Bureau national d'audit de l'Australie, qui demande aux citoyens de contribuer lors d'audits de performance. De même, le Bureau national d'audit du Royaume-Uni encourage les citoyens et les parties intéressées à fournir des données (éléments probants) pour environ 25 % de ses audits de performance.

Les ISC réalisent également des sondages pendant les audits et invitent les citoyens et les organisations de la société civile à fournir des informations qui pourraient être ajoutées à certains audits. Un exemple particulier d'engagement des citoyens est celui de la Commission d'audit des Philippines, où certains audits de performance sont réalisés avec la participation de représentants des organisations de la société civile.

CONCLUSION

Cet article présente un bref résumé des tendances récentes relatives aux pratiques des ISC (certaines appliquées par de nombreuses ISC, certaines plus rares et certaines encore expérimentales) qui pourraient continuer à façonner la profession d'auditeur dans les années à venir.

Accédez à l'article complet, qui décrit de manière plus approfondie les tendances en matière d'audit et de pratiques des ISC de la CCE, en ligne ou en le [téléchargeant](#) (en anglais seulement). Pour en savoir plus, communiquez avec l'auteur à l'adresse suivante : jacekmazur398@gmail.com.



REVUE INTERNATIONALE DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS

*Un livre blanc destiné aux auditeurs
du secteur public, rédigé par les
institutions supérieures de contrôle
de la Finlande, de l'Allemagne, des Pays-Bas,
de la Norvège et du Royaume-Uni*

Jan Roar Beckstrom, scientifique principal des données, Laboratoire d'innovation, Bureau de l'auditeur général de la Norvège

Les pouvoirs publics et les entités gouvernementales ont déjà commencé à développer et à mettre en œuvre des algorithmes d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique pour améliorer la qualité des services publics et réduire les coûts.

Si les gains potentiels sont immenses, cette technologie présente également de nouveaux défis et risques, tels que la sécurité des données, la possibilité d'un traitement inégal automatisé et institutionnalisé, et la prise de décisions incorrectes ou discriminatoires en masse.

Au fur et à mesure que l'intelligence artificielle devient plus répandue, il sera de plus en plus nécessaire pour les institutions supérieures de contrôle (ISC) d'auditer les applications fondées sur les algorithmes d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique. Ce type d'audit est généralement réalisé en tant qu'audit spécial de performance ou de conformité. En outre, les modèles d'intelligence artificielle ont tendance à être intégrés aux infrastructures de technologie de l'information plus vastes, ce qui fait ressortir la nécessité d'intégrer des éléments d'audit informatique.

À l'heure actuelle, les auditeurs du secteur public disposent de peu de directives sur la manière d'auditer les algorithmes d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique. Pour combler cette lacune, le Bureau de l'auditeur général de la Norvège, conjointement avec des collègues spécialistes de la science des données des ISC de

la Finlande, de l'Allemagne, des Pays-Bas et du Royaume-Uni, a conçu le document : «Auditer les algorithmes d'apprentissage automatique : Un livre blanc pour les auditeurs du secteur public».

Ce document, qui peut être consulté en ligne à l'adresse suivante : www.auditingalgorithms.net [en anglais seulement], résume les principaux risques liés à l'utilisation de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique dans les services publics. Le livre, fondé sur l'expérience cumulative des audits de l'intelligence artificielle et des audits d'autres projets de développement de logiciels, propose également un catalogue d'audit qui comprend des méthodes pour les audits d'applications de l'intelligence artificielle.

Le présent article aborde brièvement certains des points clés.

Gestion de projet et gouvernance des systèmes d'intelligence artificielle

Faut-il posséder des connaissances techniques très spécialisées des modèles d'intelligence artificielle pour auditer les algorithmes? Pas nécessairement.

L'audit du développement d'un système d'intelligence artificielle possède beaucoup de points communs avec les audits de gestion de projet. Si un organisme gouvernemental a introduit l'intelligence artificielle dans un contexte particulier, il peut s'avérer très utile de poser la question suivante : «Y a-t-il un objectif clair quant aux résultats souhaités ?» Par ailleurs, dans le cas où des experts-conseils externes ont mis en œuvre un système d'intelligence artificielle, il faudra poser la question suivante : «Existe-t-il

une structure durable pour préserver le modèle après le départ des experts-conseils ? ».

Pour réduire le besoin en compétences spécialisées, il est essentiel que l'organisme dispose d'une documentation assez vaste sur l'élaboration du modèle et d'un personnel en place qui le comprend.

Considérations relatives aux données

La qualité des données est toujours importante, mais dans la modélisation de l'intelligence artificielle elle est cruciale. Des données simplifiées et biaisées peuvent entraîner des résultats erronés imprévus.

Voici un exemple : si les mêmes données sont utilisées à la fois pour construire le modèle (pendant l'entraînement) et pour vérifier le rendement (pendant les tests ou la validation), les mesures de rendement seront très probablement exagérées. Ce « surajustement » entraîne une baisse de rendement lorsqu'il est utilisé à l'égard de données de production nouvelles et inconnues.

Une autre considération importante relative aux données concerne la vie privée et l'utilisation des données personnelles. L'Union européenne a instauré le *Règlement général sur la protection des données*, qui fait de la minimisation des données (limiter la quantité de renseignements personnels utilisés à ce qui est nécessaire pour atteindre l'objectif visé) un principe central. Dans le cadre de l'intelligence artificielle, cela revient à restreindre l'utilisation des renseignements personnels lors des étapes de l'entraînement ou de la mise à l'essai des modèles. Bien que les règlements varient d'un pays à l'autre, la réduction de l'utilisation des données personnelles au strict nécessaire constitue une bonne règle pratique.

Élaboration des modèles

Une modélisation transparente et bien documentée facilite la reproductibilité, qui peut être facilement vérifiée par un auditeur qui possède des connaissances suffisantes en intelligence artificielle et en apprentissage automatique et qui effectue un examen de la documentation.

De préférence, la documentation comprendra un code base bien structuré et bien expliqué (conformément aux normes du langage de programmation), des inventaires détaillés du matériel et des logiciels utilisés, et des explications sur la manière dont le modèle sera maintenu une fois mis en production.

Il est également important que l'algorithme d'intelligence artificielle ou d'apprentissage automatique choisi soit clair, surtout si un modèle difficile à expliquer est utilisé. En outre, il peut être utile pour les auditeurs d'entraîner et de mettre à l'essai le modèle choisi en se fondant sur d'autres modèles lorsqu'ils procèdent à la vérification du modèle choisi.

« À mesure que le déploiement de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique s'intensifie, il sera impératif pour les auditeurs du secteur public de relever les défis posés par cette technologie de plus en plus envahissante. »

L'équité et le traitement égal demeurent au premier plan de la modélisation, car le biais algorithmique peut possiblement mener à la discrimination institutionnalisée.

Si les données utilisées pour constituer un modèle sont légèrement biaisées, un modèle conçu de manière insouciance peut renforcer ces propriétés. L'équité de groupe exige que les modèles d'apprentissage automatique traitent les différents groupes de manière similaire. L'égalité peut être un peu plus complexe. Par exemple, si les données utilisées pour construire un modèle d'intelligence

artificielle comprennent des disparités démographiques à l'échelle du groupe, le modèle intégrera ces disparités, ce qui peut entraîner des prévisions trompeuses.

La constitution d'un modèle d'intelligence artificielle fondé sur des données biaisées peut entraîner de faux résultats, qui, à leur tour, serviront de fondement aux décisions automatisées susceptibles de produire des conclusions faussées encore plus importantes.

L'utilisation de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique dans le secteur public peut s'avérer très avantageuse. En même temps, il existe un réel danger qu'un déploiement raté nuise à la démocratie et au tissu social en favorisant potentiellement la discrimination et l'inégalité de traitement à grande échelle.

À mesure que le déploiement de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique s'intensifie, il sera impératif pour les auditeurs du secteur public de relever les défis posés par cette technologie de plus en plus envahissante.

La publication « Auditer les algorithmes d'apprentissage automatique : Un livre blanc pour les auditeurs du secteur public » vise à aider les ISC à en savoir plus sur l'audit des algorithmes d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique, et à aider les auditeurs à être mieux outillés pour relever les défis.



REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

