



# 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 par intérim

Michael Hix (É.-U.)

## Rédactrice en chef par intérim

Laurel Voloder (É.-U.)

## Collaborateur invité

Anthony Clark (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 —

Automne 2021

Vol. 48, N° 4

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](mailto:intosaijournal@gao.gov)

La *Revue* sert de document pédagogique. La rédaction accorde donc la préférence aux articles traitant d'aspects pratiques de l'audit dans le secteur public. Il peut s'agir d'études de cas, de commentaires sur de nouvelles méthodes d'audit ou de descriptions de programmes de formation en audit. Les articles traitant surtout d'aspects théoriques ne conviennent pas. Les lignes directrices sur la présentation d'articles peuvent être consultées [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](http://www.intosaijournal.org) ou [www.intosai.org](http://www.intosai.org). On peut aussi l'obtenir en s'adressant à la *Revue* à [intosaijournal@gao.gov](mailto:intosaijournal@gao.gov).

# SOMMAIRE

---

- 4 | Éditorial
- 6 | Lettre du président de la *Revue*
- 7 | En bref
- 19 | Articles de fond
- Le cadre de résilience aux catastrophes : un outil pour favoriser la prévoyance et la reddition de comptes*
- Les ateliers d'audit virtuels facilitent l'apprentissage et la collaboration pendant la pandémie*
- Renforcer l'indépendance des ISC de la région du Pacifique*
- Le groupe de projet sur la COVID-19 d'EUROSAI mise sur la collaboration pour soutenir la résilience*
- 31 | Dans le cadre de l'INTOSAI
- 43 | Pleins feux sur le renforcement des capacités
- 50 | Les sciences et la technologie à l'honneur

**THÈME : RÉSILIENCE ET  
PLANIFICATION DE L'AVENIR**



## RENFORCEMENT DE LA RÉSILIENCE EN PÉRIODE D'ADVERSITÉ

*Ana Arraes, Présidente de la Cour fédérale des comptes du Brésil*

J'occupais le poste de vice-présidente de la Cour fédérale des comptes du Brésil (TCU) lorsque la pandémie de COVID-19 a éclaté, entraînant son lot de défis extraordinaires que la population et les organisations devaient surmonter. Cependant, ce n'était pas la première fois que je faisais face à l'adversité. Ayant traversé moi-même des périodes difficiles de l'histoire du Brésil, comme les années de dictature militaire, j'ai bâti ma résilience toute ma vie en affrontant des situations difficiles et en apprivoisant l'incertitude.

J'étais consciente du fait que peu importe les actions que j'entreprendrais personnellement, nous étions tous confrontés à une pandémie mondiale. Mais que pouvions-nous faire, en tant que dirigeants de la TCU, pour nous assurer de continuer à remplir notre mandat?

Nous avons très rapidement concentré nos efforts pour trouver des solutions, et sur le plan opérationnel, l'organisation n'a pas perdu de temps. En quelques jours seulement, la TCU a adapté ses systèmes en faveur du travail à distance, ce qui a permis au personnel de travailler à temps plein de la maison. Face à une crise, des réponses rapides font toute la différence sur le rendement organisationnel et même sur la survie.

Toutefois, nos défis ne se limitaient pas à l'adaptation de nos opérations aux nouvelles circonstances. En tant qu'institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC), nous avons un rôle fondamental à jouer dans le cadre de la surveillance de la planification des mesures d'urgence, des budgets et des dépenses du gouvernement, ainsi que dans le cadre de la réponse globale à l'urgence sanitaire. Pour s'acquitter de cette responsabilité, la TCU a réalisé des centaines d'audits concernant l'utilisation des ressources pour la lutte contre la pandémie de COVID-19, dans le but à la fois d'assurer des dépenses appropriées et de recouvrer les fonds publics qui avaient été dépensés de façon inappropriée.

Les enjeux de ces efforts étaient élevés. Il ne faut pas oublier que la crise sanitaire mondiale n'est pas seulement une question de chiffres, mais aussi de personnes. Lorsque j'ai été nommée présidente de la TCU en janvier 2021, la deuxième vague de la pandémie commençait à frapper le pays, et toute la société en subissait les effets dévastateurs.

Au Brésil, plus de 600 000 personnes sont décédées en raison de la maladie. Des millions de Brésiliennes et Brésiliens ont perdu leur gagne-pain à la suite des conséquences économiques de la pandémie, le chômage reste extrêmement élevé et beaucoup sont frappés par l'insécurité alimentaire.

Cette tragédie marquera à jamais notre histoire. La pandémie nous a imposé des défis que nous n'avions jamais imaginés, et rien ne ramènera les êtres chers que nous avons perdus en raison de ce terrible virus. Toutefois, notre résilience organisationnelle et personnelle peut servir de base à des changements positifs en ces temps difficiles.

En atténuant les problèmes et en mettant l'accent sur les solutions, la TCU est sortie de la crise plus forte que jamais et mieux préparée à surmonter les obstacles qui pourraient se dresser contre nous. L'une des principales leçons que nous avons apprises est l'importance de la technologie de l'information pour la continuité de nos activités. Nous avons reconnu la nécessité d'investir davantage dans la sécurité de l'information, afin de nous permettre de travailler encore plus efficacement dans un environnement virtuel.

En tant qu'organisation, la TCU a profité de l'occasion pour repenser et restructurer bon nombre de ses pratiques, ce qui nous permettra d'être résilients face à des crises semblables à l'avenir. À plus grande échelle, une occasion similaire s'offre à la communauté de l'INTOSAI.

Pour ma part, j'espère que la pandémie nous permette d'être plus conscients du rôle central que joue l'État pour garantir la dignité de toute la population. J'espère aussi qu'elle nous fera comprendre le rôle essentiel que nous, les ISC, jouons pour veiller à ce que les gouvernements utilisent judicieusement des ressources limitées pour le bien public et agissent de façon

coordonnée de manière à protéger les personnes vulnérables. Les disparités sociales sont plus évidentes que jamais, non seulement au Brésil, mais partout dans le monde. Nous devons de toute urgence régler cette question, autant sur le plan individuel en tant qu'ISC que sur le plan collectif en tant que communauté de l'INTOSAI.

L'an prochain, nous accueillerons le Congrès de l'INTOSAI (INCOSAI) à Rio de Janeiro, et nous dirigerons ensuite l'INTOSAI pendant trois ans. Le rôle des ISC dans des situations d'urgence figurera parmi les thèmes clés du Congrès. Toutes les ISC sont invitées à faire part de leurs expériences dans le cadre des discussions à cet égard, qui seront dirigées par le Bureau de reddition de comptes du

gouvernement des États-Unis (GAO). La TCU élargira ensuite la conversation afin d'y inclure un thème étroitement lié, soit la façon dont l'INTOSAI peut utiliser plus efficacement son savoir collectif et sa voix mondiale au profit des gens du monde entier.

Grâce à ses vastes efforts de promotion et de soutien pour le compte des ISC, combinés aux renseignements tirés des audits et d'autres activités, l'INTOSAI a l'occasion de contribuer de façon significative aux efforts régionaux et internationaux liés à la reddition de comptes, à la transparence et à d'autres enjeux clés. En misant sur la coopération et en unissant nos efforts, nous pouvons accroître notre empreinte et aller de l'avant avec optimisme, solidarité et une résilience plus forte que jamais.

---

*« La pandémie nous a imposé des défis que nous n'avions jamais imaginés, et rien ne ramènera les êtres chers que nous avons perdus en raison de ce terrible virus. Toutefois, notre résilience organisationnelle et personnelle peut servir de base à des changements positifs en ces temps difficiles. »*

---



Il y a une cinquantaine d'années, en 1971 plus précisément, l'INTOSAI publiait le premier numéro de la *Revue internationale de la vérification des comptes publics* (la *Revue*) au Congrès de l'INTOSAI (INCOSAI), à Montréal. Peu de temps après, le Comité directeur de l'INTOSAI a approuvé la création d'une publication trimestrielle pour faciliter l'échange de connaissances au sein de notre communauté.

En 1974, le United States General Accounting Office (aujourd'hui le Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis) a remplacé l'institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC) du Canada à la présidence de la *Revue*, rôle qu'il assume depuis. M. Gene Dodaro, Contrôleur général des États-Unis, est président de la *Revue* depuis 2008 et en dirige l'amélioration et la modernisation continues dans le cadre de son mandat.

En collaboration avec le Conseil de rédaction, les collaborateurs à la rédaction, le Comité directeur et l'ensemble de la communauté de l'INTOSAI, la direction de la *Revue* a modernisé ses activités, accru sa présence en ligne et élargi la couverture des principales réunions de l'INTOSAI et des enjeux touchant la communauté de l'audit dans le secteur public.

Ces progrès découlent en grande partie de la vision et du leadership du plus récent président de la *Revue*, M. James-Christian Blockwood, qui a dirigé la transformation de la présence numérique de la publication en mettant l'accent sur le contenu interactif, l'utilisation accrue des éléments visuels et les rapports en temps réel. M. Blockwood a également renforcé la collaboration de l'équipe de la *Revue* avec les principaux comités et les organisations régionales de l'INTOSAI afin que sa portée reflète les expériences diversifiées de l'ensemble des membres de l'INTOSAI. J'aimerais remercier M. Blockwood pour l'exemple exceptionnel qu'il a donné en tant que président de la *Revue* et lui souhaiter beaucoup de succès dans son nouveau rôle de vice-président directeur du Partenariat pour la fonction publique.

M<sup>me</sup> Heather Santos mérite une reconnaissance spéciale pour son rôle et ses contributions extraordinaires à titre de rédactrice en chef de la *Revue* pendant cinq ans. M<sup>me</sup> Santos a travaillé sans relâche pour produire les numéros trimestriels de la *Revue*, couvrir les événements de l'INTOSAI dans toutes les régions rattachées à l'INTOSAI et gérer la présence numérique de l'organisation. Plus tôt cette année, M<sup>me</sup> Santos a été nommée gestionnaire des affaires publiques au sein de notre Bureau de la planification stratégique et de la liaison externe. Elle a également aidé notre rédactrice en chef par intérim, M<sup>me</sup> Laurel Voloder, à assumer ses responsabilités rédactionnelles de façon efficace et à assurer une transition sans heurts.

Je tiens également à remercier le Comité de la *Revue*, M. Bill Anderson, contrôleur du GAO, ainsi que M. Chuck Young, directeur général des affaires publiques du GAO, pour leur gouvernance et leurs conseils. Je remercie aussi M. Michael Huskey, secrétaire de la *Revue*, et d'autres membres du personnel du GAO qui participent à la production de la *Revue*, notamment M<sup>me</sup> Kristie Conserve, M. Juan Garay, M<sup>me</sup> Marlina Moses, M<sup>me</sup> Lisa Motley, M. Peter Knopes et M. Stephen Sanford, pour leur contribution.

Dans ce contexte, c'est un grand honneur d'assumer le rôle de président de la *Revue*. À titre de directeur des relations internationales du GAO et de vice-président de la *Revue*, j'ai cherché à établir et à maintenir des relations dans toute la communauté de l'INTOSAI, à trouver des points communs, à réaliser des progrès dans le cadre du plan stratégique de l'INTOSAI, à améliorer la communication et à favoriser la mise en commun des expériences et des connaissances au sein de notre communauté diversifiée.

Pour ce qui est de l'avenir, ma vision concernant la *Revue* comporte trois volets. Premièrement, je prévois d'en poursuivre la modernisation en augmentant le nombre de rapports en temps réel sur notre site Web et dans les médias sociaux, tout en mettant l'accent sur la production continue de contenu interactif et thématique. Deuxièmement, j'ai l'intention de mobiliser l'ensemble de la communauté de l'INTOSAI pour veiller à ce que le contenu de la *Revue* aide les auditeurs à accomplir leur travail. Enfin, j'ai l'intention de travailler avec notre Comité pour assurer une gestion appropriée des ressources de la *Revue*, axée sur la transparence et la responsabilisation, tout en veillant au rendement maximal des ressources investies.

En tant que président de la *Revue*, j'ai hâte de travailler avec tous les membres de l'INTOSAI, et j'aimerais vous transmettre à tous, à vos collègues et à vos proches, mes salutations les plus sincères.

### **Michael Hix**

Directeur des relations internationales, GAO, et Président de la *Revue internationale de la vérification des comptes publics*

# ÉCHOS DES ISC DU MONDE

## Nouvelle-Zélande



### L'ISC DE LA NOUVELLE-ZÉLANDE PUBLIE UN RAPPORT SUR LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Pendant un confinement à l'échelle nationale en août 2021, le Bureau de l'auditeur général de la Nouvelle-Zélande, l'ISC du pays, a publié son rapport sur l'état de préparation du gouvernement à la mise en œuvre des objectifs de développement durable. En 2015, tous les membres des Nations Unies ont adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ainsi que ses 17 objectifs de développement durable (ODD). Ce programme tient compte des dimensions sociales, environnementales et économiques du développement durable en vue d'améliorer la vie des générations actuelles et futures. Dans son rapport, l'ISC présente les résultats de l'examen qu'elle a réalisé pour évaluer la manière dont le gouvernement néo-zélandais démontre son engagement à l'égard du Programme 2030.

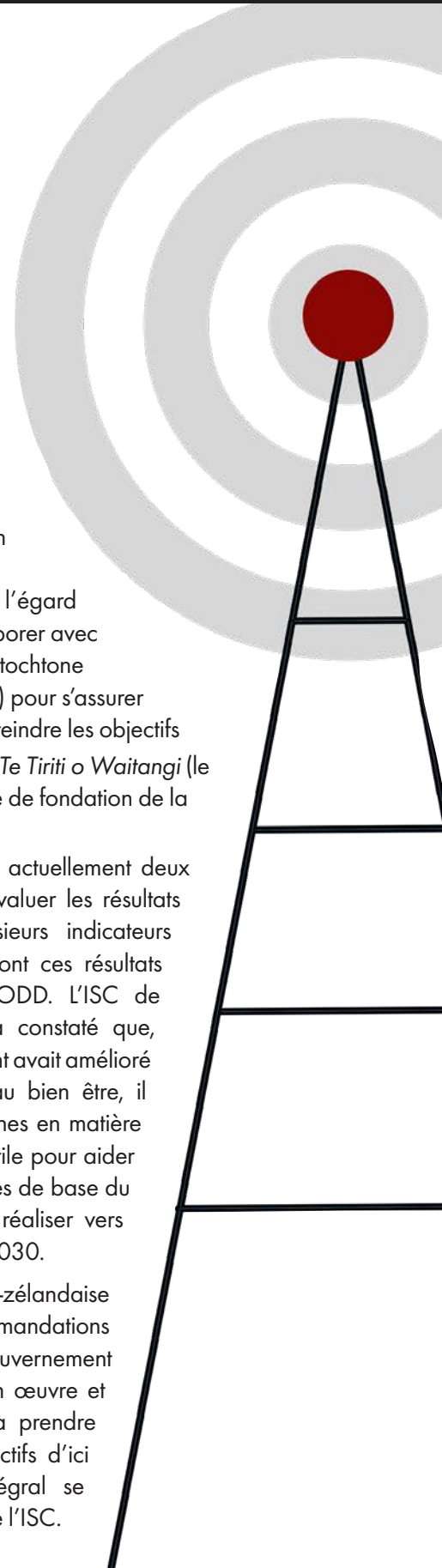
Dans le premier rapport qu'il a publié en 2019 sur les progrès réalisés à l'égard des ODD, le gouvernement néo-zélandais a attiré l'attention sur une série de politiques et d'activités qui ont contribué aux objectifs. Les [priorités en matière de bien-être](#) du gouvernement et son [cadre sur les niveaux de vie](#) concordent aussi dans une certaine mesure avec les objectifs.

Toutefois, l'ISC de la Nouvelle-Zélande a constaté que le gouvernement devait préciser son engagement concernant les ODD, notamment en indiquant s'il fixera des cibles pour les objectifs, les mesures précises qu'il prendra, la manière dont il mesurera les progrès réalisés, ainsi que les rôles,

les responsabilités et les attentes des organismes. Le gouvernement doit aussi réfléchir à la façon dont il mobilisera les parties prenantes afin de mieux faire connaître l'engagement du pays à l'égard des objectifs et de collaborer avec les Maoris (le peuple autochtone de la Nouvelle-Zélande) pour s'assurer que les plans visant à atteindre les objectifs respectent et reflètent le *Te Tiriti o Waitangi* (le traité de Waitangi, l'acte de fondation de la Nouvelle-Zélande).

Le gouvernement utilise actuellement deux cadres de suivi pour évaluer les résultats du bien être, et plusieurs indicateurs démontrent la façon dont ces résultats concordent avec les ODD. L'ISC de la Nouvelle-Zélande a constaté que, même si le gouvernement avait amélioré les données relatives au bien être, il devait combler les lacunes en matière de données en temps utile pour aider à déterminer les données de base du pays et les progrès à réaliser vers l'atteinte des cibles de 2030.

Le rapport de l'ISC néo-zélandaise contient d'autres recommandations sur la manière dont le gouvernement peut planifier, mettre en œuvre et contrôler les mesures à prendre pour atteindre les objectifs d'ici 2030. Le rapport intégral se trouve sur le [site Web](#) de l'ISC.



## Kosovo

# VLORA SPANCA NOMMÉE AUDITRICE GÉNÉRALE DE LA RÉPUBLIQUE DU KOSOVO



Le 12 août 2021, l'Assemblée de la République du Kosovo a élu M<sup>me</sup> Vlora Spanca à titre d'Auditrice générale de la République du Kosovo pour un mandat de cinq ans.

En tant qu'Auditrice générale, M<sup>me</sup> Spanca tient à continuer de renforcer le rôle du Bureau national d'audit dans l'amélioration de la transparence et de la responsabilité dans le secteur public. Sous sa direction, le Bureau national d'audit, à titre de membre de l'INTOSAI et de l'Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe (EUROSAI), continuera de contribuer activement aux efforts de collaboration visant à renforcer la compétence professionnelle et à échanger des expériences sur la mise en œuvre des normes d'audit.

M<sup>me</sup> Spanca a 14 ans d'expérience en audit du secteur public, dont 12 ans dans des postes de direction. Avant son élection au poste d'auditrice générale, M<sup>me</sup> Spanca a occupé pendant quatre ans le poste d'auditrice générale adjointe du Bureau. Pendant cette période, elle a été responsable de plusieurs

services d'audit, notamment les audits de performance, les audits des technologies de l'information et les audits des marchés publics. Elle a aussi supervisé les audits financiers de projets financés par des bailleurs de fonds.

De 2009 à 2016, M<sup>me</sup> Spanca a été chef du service d'audit de la régularité (audit d'états financiers et audits de conformité), qui comprend les audits des ministères et des institutions indépendantes. En 2015 et 2016, elle a été responsable de l'audit des états financiers annuels du budget du Kosovo. M<sup>me</sup> Spanca a aussi coordonné la mise en œuvre de diverses initiatives de renforcement des capacités.

Auditrice du secteur public agréée, M<sup>me</sup> Spanca est diplômée de la faculté d'économie de l'Université de Pristina. Elle a suivi de nombreuses formations dans les domaines de la comptabilité, de l'audit, de l'administration publique, du leadership et des marchés publics. Elle a participé à un grand nombre de conférences et de séminaires internationaux.



## Guatemala



### L'ISC DU GUATEMALA ACTUALISE SES NORMES DE CONTRÔLE INTERNE

En août 2021, M. Edwin Humberto Salazar Jerez, Contrôleur général des comptes de la République du Guatemala, a lancé le système national de contrôle interne gouvernemental (SINACIG), qui vise à renforcer et à simplifier les contrôles internes des institutions publiques conformément aux pratiques exemplaires internationales. Ce système renforcera la surveillance exercée par l'ISC du Guatemala à l'égard des entités gouvernementales.



L'actualisation des contrôles internes aidera les institutions publiques à mieux atteindre leurs objectifs, à gérer efficacement leurs ressources, à accroître la transparence, à réduire la probabilité de corruption et à fournir des services de haute qualité aux citoyens dans un monde en évolution.

Dans le cadre de ce lancement, l'ISC guatémaltienne a fourni de la formation à son personnel de direction et de gestion, qui a été parmi les premiers à participer à cet effort. En septembre, la portée de cette formation a été étendue aux fonctionnaires et aux employés du secteur public dans l'ensemble du pays.

## Pérou

### LES AUTORITÉS D'ÉTAT DOIVENT SIGNALER TOUT CONFLIT D'INTÉRÊTS POSSIBLE À L'ISC DU PÉROU

Pour la première fois, les autorités d'État devront soumettre au Bureau du contrôleur général de la République du Pérou une déclaration faite sous serment concernant leurs liens personnels, familiaux, professionnels, économiques et financiers, afin de recenser et d'éviter d'éventuels conflits d'intérêts. Cette mesure aidera à garantir la transparence et à assurer l'indépendance et l'objectivité des fonctionnaires de l'administration publique.

Selon une nouvelle loi et son règlement d'application, les personnes tenues de présenter cette déclaration sont le président et le vice président de la République, les ministres et vice ministres, les gouverneurs et les vice-gouverneurs de région, les maires et les conseillers municipaux, les dirigeants d'entités, d'organismes, de programmes et de projets spéciaux publics, ainsi que les professionnels et les techniciens chargés

de la passation de marchés. Ces personnes devront également indiquer si leurs conjoints ou partenaires possèdent ou ont des participations dans des sociétés, des partenariats ou d'autres entités similaires, et déclarer toute autre information pertinente.

Au début d'octobre 2021, l'ISC péruvienne a mis en place un système en ligne pour faciliter l'enregistrement virtuel complet et en temps voulu des déclarations de conflits d'intérêts sous serment. L'ISC publiera les déclarations sur son site Web et se servira de bases de données gouvernementales pour vérifier leur exactitude. Pour renseignements : [www.contraloria.gob.pe](http://www.contraloria.gob.pe).



## Costa Rica

### L'ISC DU COSTA RICA MET AU POINT UNE APPROCHE D'AUDIT NOVATRICE DURANT LA PANDÉMIE

En 2020, le Bureau du contrôleur général de la République du Costa Rica, l'ISC du pays, a conçu une approche d'audit stratégique pour évaluer le programme *Bono Proteger*, un programme gouvernemental dans le cadre duquel sont versés entre 100 et 200 dollars américains en espèces, pendant jusqu'à trois mois, aux travailleurs dont les conditions de travail ou les moyens de subsistance ont été perturbés par la pandémie. Le ministère du Travail et du Bien être social et l'Institut de l'assistance sociale ont mis en œuvre le programme, dont le budget était de 410 millions de dollars, en se servant d'applications numériques pour traiter les demandes d'assistance.

Compte tenu des ressources publiques considérables investies dans le programme, l'ISC du Costa Rica a établi une approche intégrée qui comprend trois processus d'audit, lesquels visent à évaluer la conception et les contrôles de gestion du programme, la plateforme technologique du programme et la sécurité de l'information, ainsi que les résultats du programme. Dans le cadre des deux premiers processus d'audit, l'ISC a diffusé des rapports succincts avant de publier le rapport final et, dans le cadre du troisième processus, l'ISC a réalisé un audit de performance plus traditionnel. Ces audits ont eu de nombreux résultats positifs, notamment :

- un suivi amélioré entre la conception du programme et l'évaluation de son incidence sur le public cible;
- la publication de règlements pour la conception d'interventions publiques dans des contextes d'urgence à l'aide de méthodes précises et pour les contrôles de gestion stratégiques aux fins de la surveillance de la mise en œuvre;
- des ajustements aux algorithmes de validation et de priorisation des demandeurs, après que l'ISC du Costa Rica a constaté, à l'aide d'un modèle de régression

### APPROCHE D'AUDIT STRATÉGIQUE



logarithmique, que des variables clés pouvaient empêcher certains demandeurs admissibles de recevoir des prestations;

- une plus grande protection des renseignements sur les demandeurs, et davantage de contrôles pour l'utilisation de la plateforme technologique;
- la détection, au moyen de l'analyse de bases de données pour relever des anomalies, des risques d'avoir versé des prestations à des demandeurs inadmissibles. Les entités chargées de la mise en œuvre sont en voie de récupérer ces fonds;
- une démonstration, à l'aide d'un modèle d'évaluation de l'incidence, des effets positifs du programme, comme la fourniture de trois repas par jour, le paiement des factures, la possibilité pour les étudiants de rester à l'école et le soutien des efforts visant à trouver un emploi ou à lancer une entreprise.

Cette approche d'audit stratégique et intégrée a permis à l'ISC du Costa Rica de communiquer en temps utile des informations aux responsables de la mise en œuvre du programme, en vue d'éclairer la prise de décisions et de permettre une amélioration continue, tout en fournissant au Parlement des renseignements importants pour l'aider dans sa surveillance du programme.

## LE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES : ADOPTION D'UNE APPROCHE PLUS AGILE AU COSTA RICA

En juillet 2020, l'ISC du Costa Rica a lancé le site Web [#MonitoreoCGR](#) dans la foulée de ses efforts visant à assurer un contrôle des finances publiques en continu durant la pandémie. Chaque semaine, l'ISC publie sur ce site de courts rapports offrant une analyse concise et des conclusions claires. Ce format donne aux parties prenantes, comme les parlementaires, les entités gouvernementales, les médias et les citoyens, une vue plus complète de l'environnement financier et budgétaire que les rapports traditionnels.

Le site Web donne également accès à des bases de données historiques sur les recettes et les dépenses de l'administration

centrale et du secteur public, et il permet aux utilisateurs de faire des recherches et de télécharger des données qui sont mises à jour mensuellement. Dans un souci de convivialité, le site Web est divisé en quatre sections, selon les étapes du cycle budgétaire : depuis les discussions sur le projet de loi budgétaire à l'Assemblée législative, jusqu'à la reddition de comptes, en passant par la mise en œuvre.

L'ISC du Costa Rica est tenue par la loi de rendre compte périodiquement des questions de finances publiques à l'Assemblée législative. Ce site Web lui permet d'assurer une plus grande transparence, de fournir des informations importantes aux décideurs et aux citoyens et d'éclairer les échanges sur la reprise économique et financière au cours des années à venir.

## Philippines



### L'ISC DES PHILIPPINES PARTICIPE À LA DISCUSSION DE L'IBP SUR LA GESTION DES FONDS LIÉS À LA COVID-19

Le Président de la Commission d'audit, M. Michael G. Aguinaldo, a fait part de l'expérience de l'ISC des Philippines dans le cadre de la discussion en ligne de l'International Budget Partnership (IBP) qui a eu lieu le 24 mai 2021 sur le thème « La gestion des fonds liés à la COVID : Un tableau de bord mondial de la responsabilité ». La discussion a porté sur l'évaluation réalisée par l'IBP de la mesure dans laquelle les pays ont maintenu la transparence, assuré une surveillance et encouragé la participation du public dans la gestion des fonds relatifs à la COVID.

Parmi les autres participants au groupe de discussion figuraient Carolina Renteria, chef de la division de la planification et de la gestion des finances du Département des finances publiques du Fonds monétaire international, et Shumani Luruli, coordonnatrice de programme pour Plan Act, une organisation de la société civile sise en Afrique

du Sud. Sofia Sprechmann Sineiro, secrétaire générale de Care International et membre du conseil d'administration de l'IBP, a animé la discussion.

M<sup>me</sup> Sineiro a noté que peu de bureaux d'audit nationaux étaient en mesure de réaliser des audits en temps réel ou accélérés des fonds relatifs à la COVID, mais que la Commission d'audit des Philippines était l'une des exceptions. Le Président de la Commission, M. Aguinaldo, a fait remarquer que les Philippines étant habituées aux situations d'urgence telles que les typhons et les tremblements de terre, l'ISC a été en mesure d'anticiper la réponse du gouvernement et de publier des directives sur la manière d'auditer les dépenses des fonds liés à la COVID. Il a aussi fait part de l'expérience de l'ISC en matière de collaboration avec des organisations de la société civile dans le cadre de l'audit des programmes liés à la COVID. Il a déclaré que les audits ne se déroulaient pas en vase clos, mais bien dans le cadre du processus budgétaire. Il a ajouté que le Congrès des Philippines était doté d'un Comité des comptes publics qui étudie attentivement les rapports de l'ISC et qui s'y réfère lorsqu'il examine le budget soumis par les organismes.

La discussion a véhiculé un message fort : même en temps de crise, des pratiques budgétaires transparentes sont non seulement possibles, mais bien essentielles pour garantir l'aide aux plus démunis.

## Népal



### L'AUDITEUR GÉNÉRAL DU NÉPAL PRÉSENTE LE 58<sup>E</sup> RAPPORT ANNUEL À LA PRÉSIDENTE

Le 20 août 2021, M. Tanka Mani Sharma Dangal, l'honorable Auditeur général du Népal, a présenté à la très honorable Présidente, M<sup>me</sup> Bidya Devi Bhandari, le [58<sup>e</sup> rapport de l'Auditeur général](#), conformément à la Constitution. La Présidente,

M<sup>me</sup> Bhandari, a remercié le Bureau de l'auditeur général de ses efforts.

Le rapport présentait les conclusions des audits du Bureau sur les dépenses de 3 079 bureaux et organismes fédéraux, 1 019 bureaux gouvernementaux provinciaux et 699 entités gouvernementales locales pour l'exercice 2019-2020. Pendant la période visée par le rapport, le Bureau a constaté que tous les ordres de gouvernement avaient dépensé au total 2 607 milliards de roupies (environ 21,8 milliards de dollars américains ou 18,8 milliards d'euros) et qu'il y avait des arriérés de 91,69 milliards de roupies. Le Bureau a préparé des rapports d'audit distincts sur les activités réalisées par le gouvernement à l'échelle locale, provinciale et fédérale. Il a aussi traité de la gestion des finances dans le contexte de la COVID-19 dans un autre rapport.

## Chine



### LE CNAO ÉTABLIT DES MÉCANISMES POUR ASSURER LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS D'AUDIT

Le 7 juin 2021, M. Hou Kai, Auditeur général du Bureau national d'audit de Chine (CNAO), a présenté un rapport au

pouvoir législatif lors de la 29<sup>e</sup> séance du Comité permanent du 13<sup>e</sup> Congrès national du peuple. Le rapport faisait état des résultats de l'audit du CNAO sur l'exécution du budget central et les autres recettes et dépenses en 2020.

Dans ce rapport, M. Hou souligne aussi l'importance de remédier aux déficiences relevées dans les audits. À cette fin, le

CNAO formule des recommandations à l'intention des entités auditées et des autorités compétentes pour les aider à apporter des améliorations en tirant parti des leçons apprises.

Afin de s'assurer que ses recommandations sont mises en œuvre, le CNAO établit des listes de contrôle qui sont accompagnées d'une description détaillée de chaque problème relevé, du type de non conformité dont il s'agit, des dispositions réglementaires connexes, des mesures requises et des échéanciers pour remédier à la situation. En outre, le CNAO assure aussi un suivi périodique de la mise en œuvre des recommandations pour prévenir les corrections superficielles ou les faux rapports. Grâce à ces efforts soutenus, le CNAO a joué un rôle important pour assurer la mise en œuvre des politiques, surmonter la pandémie de COVID-19 et faciliter la reprise économique et le développement social.

Selon la loi chinoise en matière d'audit, l'Auditeur général du CNAO, à la demande du Conseil d'État, rend compte deux fois par année au Comité permanent du Congrès national du peuple : en juin, sur les résultats de l'audit de la mise en œuvre du budget central et des autres recettes et dépenses budgétaires

de l'exercice antérieur, et en décembre, sur la mesure dans laquelle les constatations d'audit présentées en juin ont été traitées. Les deux rapports sont publiés.

## NOMINATION DE CONSEILLERS SPÉCIAUX EN AUDIT

Le 29 avril 2021, le CNAO a nommé 13 conseillers spéciaux en audit au sein du 5<sup>e</sup> Groupe des conseillers spéciaux en audit dans le cadre d'une réunion présidée par l'Auditeur général, M. Hou Kai. Le groupe de conseillers en audit a été constitué en 1991. Il s'agit d'un mécanisme important pour favoriser la participation des citoyens aux audits et assurer la surveillance externe des institutions d'audit.

Les conseillers sont généralement des professionnels des finances publiques et du droit, issus de différents partis politiques ou sans affiliation partisane. Au fil des ans, les conseillers en audit se sont acquittés de leurs tâches avec ardeur en menant des recherches et en formulant des recommandations, contribuant ainsi à un travail d'audit plus rationnel, cohérent et conforme à la loi.

## Azerbaïdjan



## ADHÉSION DE L'ISC D'AZERBAÏDJAN AU COMITÉ D'AUDIT DE L'ASOSAI

À la 15<sup>e</sup> Assemblée de l'Organisation asiatique des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ASOSAI), tenue le 7 septembre 2021, la Chambre des comptes de la République d'Azerbaïdjan a été élue, avec l'ISC du Kazakhstan, à titre de nouveau membre du Comité d'audit pour la période de 2021 à 2024. C'est la première fois que l'ISC azerbaïdjanaise a été nommée pour ce rôle. Une délégation de l'ISC, sous la direction du Président Vugar Gulmammadov, a participé à l'Assemblée, à laquelle 43 ISC membres de l'ASOSAI ont participé. L'ISC d'Azerbaïdjan se réjouit de jouer son nouveau rôle à titre de membre du Comité d'audit de l'ASOSAI et de continuer à contribuer aux activités de l'ASOSAI.

## Égypte

### L'ISC D'ÉGYPTE PARTICIPE À DIVERS ÉVÉNEMENTS DE L'INTOSAI

De juin à août 2021, l'Autorité centrale d'audit d'Égypte, l'ISC du pays, a participé virtuellement aux événements suivants :

- Le 25<sup>e</sup> Symposium ONU/INTOSAI qui s'est tenu du 28 au 30 juin et qui avait pour thème « Travailler pendant et après la pandémie ». L'ISC y a présenté un rapport de recherche sur les répercussions de la COVID-19 sur la capacité organisationnelle, les méthodes de travail et les processus de travail des ISC.
- La 56<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (AFROSAI) qui s'est tenue le 7 juillet, ainsi que la 15<sup>e</sup> Assemblée générale de l'AFROSAI, qui a eu lieu les 8 et 9 juillet et à laquelle a participé S. E. le conseiller Hesham Badawy, Président de l'ISC égyptienne. Lors de la réunion du Comité directeur, la Cour des comptes du Sénégal a été nommée à la présidence de l'AFROSAI pour les trois prochaines années et le plan stratégique de l'AFROSAI 2021-2026 a été adopté. En sa qualité de rédacteur en chef, l'ISC égyptienne a présenté un rapport sur la *Revue africaine de vérification intégrée* visant la période de 2017 à 2020 qui présentait les activités de la Revue, les nouvelles dispositions réglementaires et les procédures exécutives.
- L'atelier annuel du Groupe de travail sur l'audit de l'industrie extractive (WGEI) qui s'est déroulé du 29 juin au 1<sup>er</sup> juillet sur le thème « Les données sur la transparence au service des collectivités ». L'ISC égyptienne a été invitée à participer par l'Organisation arabe des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ARABOSAI), dans le cadre de la coopération entre l'ARABOSAI et l'AFROSAI-E, l'hôte de l'événement. Les participants ont discuté de la manière d'utiliser les données pour améliorer la transparence et la responsabilisation et pour évaluer les risques.
- La première réunion de l'équipe chargée de l'élaboration du plan stratégique 2023-2028 de l'ARABOSAI, qui a eu lieu le 11 août. L'ISC égyptienne a participé à cette réunion en tant que représentante du Comité de développement de la capacité institutionnelle de l'ARABOSAI et du Comité de l'audit des objectifs de développement durable.
- La première réunion de l'ARABOSAI, le 17 août, visant à discuter de la création de groupes de réflexion qui auront pour mission de trouver de nouvelles techniques d'audit novatrices et d'élaborer des lignes directrices en matière de procédures que les organisations pourront utiliser dans des circonstances extraordinaires. L'ISC d'Iraq, qui assume la présidence du Comité du développement de la capacité institutionnelle de l'ARABOSAI, a dirigé la réunion, qui avait pour but de définir la sphère d'action et la logistique de ces groupes de réflexion, le calendrier d'exécution de leurs travaux et les voies de communication entre les membres.

# Lituanie

## ÉVALUATION DES MESURES PRISES POUR ATTÉNUER LES EFFETS DE LA PANDÉMIE SUR LA SANTÉ MENTALE

En juillet 2021, le Bureau national d'audit de Lituanie a publié un rapport d'évaluation sur la manière dont le gouvernement a atténué les effets de la pandémie de COVID-19 sur la santé mentale, ainsi que sur la disponibilité des services de santé mentale. Le rapport comprenait également une enquête auprès des ISC de l'Union européenne pour connaître les efforts et les expériences des autres pays dans ce domaine.

L'ISC lituanienne a constaté que l'accès aux services de santé mentale durant la pandémie était insuffisant. Le nombre de visites chez les professionnels offrant des soins de santé mentale primaires a augmenté d'environ 17 % en 2020 par rapport à 2019, mais le temps que les patients ont dû attendre avant d'être vus par des psychiatres pour adultes et des psychologues médicaux est resté le même, tandis que le temps d'attente pour les psychiatres pour enfants et pour adolescents a augmenté de 23 %. Autant les adultes que les enfants ont dû attendre plus longtemps pour obtenir des services de santé mentale que les sept jours civils établis par la loi.

L'évaluation a également fait ressortir le fait que le gouvernement n'en avait pas assez fait pour informer le public de la disponibilité des services de santé mentale. Selon une enquête commandée par l'ISC, 65,7 % des répondants n'avaient aucune connaissance des mesures de soutien psychologique à leur disposition durant la pandémie; 55 % ne savaient pas qu'un soutien psychologique gratuit était offert par le Centre national de santé mentale; et 69 % ignoraient que de tels services étaient offerts par les bureaux municipaux de santé publique.

La Lituanie est l'un des rares pays de l'Union européenne à avoir adopté un plan d'action pour atténuer les effets de la pandémie sur la santé mentale. L'ISC du pays a toutefois constaté que le gouvernement pouvait améliorer la conception et la mise en œuvre des mesures prévues dans le plan. Parmi les sujets de préoccupations, il faut citer la portée limitée des mesures destinées aux enfants et aux jeunes, le manque de planification adéquate quant à l'utilisation des fonds alloués et l'absence de critères pour évaluer les résultats des mesures précises. L'évaluation n'étant pas un audit, l'ISC lituanienne n'a pas formulé de recommandations officielles au gouvernement. Toutefois, dans son rapport, elle a indiqué que la mise en œuvre des recommandations formulées lors de précédents audits concernant l'amélioration de l'accessibilité et des temps d'attente pour les services et la lutte contre la pénurie de spécialistes aiderait le gouvernement à résoudre les problèmes relevés.



### ATTÉNUATION DES EFFETS DE LA COVID-19 SUR LA SANTÉ MENTALE

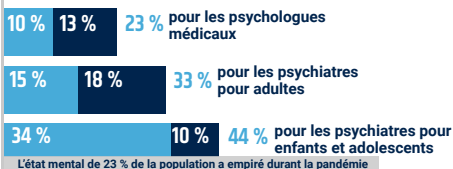
**2** fois plus de stress général au sein de la société

**49 %** de la population a constaté une détérioration de son état émotionnel lors de la deuxième vague de COVID-19

**2** fois plus d'appels à la ligne d'assistance téléphonique pour enfants portant sur le thème du suicide

### L'ACCÈS AUX SERVICES DE SANTÉ MENTALE ÉTAIT INSUFFISANT LORS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

Le temps d'attente est plus long que les sept jours civils prévus



### LA POPULATION IGNORE L'EXISTENCE DES MESURES DE SOUTIEN PSYCHOLOGIQUE GRATUITES

**55 %** au Centre national de santé mentale

**69 %** aux bureaux municipaux de santé publique

■ De 8 à 14 jours civils  
■ 15 jours civils et plus

### LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES LORS D'AUDITS PRÉCÉDENTS DE L'ISC AIDERAIT À ATTÉNUER CES PROBLÈMES



### IL FAUT AMÉLIORER LA PLANIFICATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES MESURES POUR ATTÉNUER LES EFFETS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19 SUR LA SANTÉ MENTALE

Pour atténuer les effets de la COVID-19 sur la santé mentale

**3,3 MILLIONS D'EUROS** ont été utilisés en 2020

**32** mesures

**3** mesures pour accroître le nombre de psychologues dans les centres de santé mentale, pour accroître la disponibilité des services de réadaptation psychosociale et pour élargir l'accès aux mesures de soutien psychologique pour les professionnels des soins de santé personnels ont été retardées.

### IL FAUT ENCORE :

- ✗ accroître la portée des mesures visant les enfants et les jeunes
- ✗ préciser la planification des fonds alloués
- ✗ orienter les indicateurs vers l'évaluation des résultats de mesures précises

## États Unis

## Audit

## Série de webinaires internationaux de 2021 du GAO

## LE GAO ANIME UN WEBINAIRE INTERNATIONAL SUR L'AUDIT EN VUE DE LA DÉTECTION DE FRAUDES

À l'heure où les gouvernements du monde entier dépensent des sommes colossales pour lutter contre la pandémie de COVID-19, les ISC ont un rôle essentiel à jouer dans la détection et la prévention de la fraude. Pour favoriser l'échange de connaissances et de pratiques exemplaires, le Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO) a tenu un webinaire international, le 15 septembre 2021, sur le thème « L'audit en vue de la détection de fraudes : expériences, outils et techniques, et les perspectives d'avenir ».

L'événement virtuel, qui a attiré environ 260 participants, était animé par Seto Bagdoyan, directeur des audits au sein du service des audits et des enquêtes judiciaires du GAO, et comptait trois experts invités :

**Aysha Mohammed Al Blooshi, auditrice principale, ISC des Émirats arabes unis :** L'ISC des Émirats arabes unis collabore avec l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC) pour promouvoir une plus grande participation des ISC dans la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies contre la corruption.

**Zohra Farooq Nooryar, spécialiste principale en gestion financière, pôle mondial d'expertise en Gouvernance, Banque mondiale :** La Banque mondiale a été à l'avant-garde des efforts déployés pour relever les défis posés par la pandémie.

**Luis Alonso Robas Sanchez, gestionnaire du contrôle des mégaprojets, Bureau du contrôleur général de la République du Pérou :** L'ISC du Pérou est un chef de file dans l'adoption d'approches axées sur les données dans les audits en vue de la détection de fraudes.

Au nombre des principales conclusions issues de ces échanges figure le fait que les technologies émergentes offrent aux ISC à la fois des possibilités de détection des fraudes plus efficaces ainsi que des risques accrus. L'infrastructure des technologies de l'information (TI) peut permettre aux ISC de réaliser des audits à distance en temps réel des programmes du secteur public, en particulier ceux qui sont sujets à la corruption. De plus, les logiciels d'analyse de données avancés, l'intelligence artificielle et les algorithmes d'apprentissage automatique



peuvent aider les ISC à détecter rapidement les anomalies dans les données des systèmes gouvernementaux.

Pendant, M<sup>me</sup> Al Blooshi et M. Robas ont convenu qu'il ne suffit pas d'avoir ces outils informatiques. Les ISC doivent gérer les risques qui accompagnent ces technologies en ayant un cadre réglementaire rigoureux, des contrôles internes robustes, une capacité suffisante en matière de ressources humaines et des directives d'audit bien établies.

Les experts ont souligné que les ISC pouvaient également utiliser les nouvelles formes de TI non seulement pour détecter des fraudes, mais aussi pour contribuer à les prévenir en renforçant l'engagement des députés, des représentants de l'État, des organisations de la société civile et du public. Améliorer la communication avec ces parties prenantes externes et leur donner la possibilité de formuler des commentaires sur le processus d'audit sont des éléments clés pour assurer la transparence et la responsabilisation quant aux dépenses des fonds liés à la COVID-19.

Les experts ont reconnu que les ISC n'ont pas toutes la capacité interne d'enquêter sur les fraudes et certaines pourraient devoir recourir à des experts externes, surtout pour obtenir de l'assistance informatique. De plus, ce ne sont pas toutes les ISC qui ont comme mandat d'enquêter sur la fraude et la corruption.

M<sup>me</sup> Nooryar a conseillé aux ISC ne disposant pas d'un tel mandat de se concentrer sur le système global de gestion des finances publiques de leur pays, de faire preuve d'esprit critique à l'égard des risques de fraude, d'examiner attentivement les systèmes que les organismes ont en place pour donner suite à des cas possibles de fraude et de collaborer de près avec les organismes d'enquête pour assurer un suivi des irrégularités.



## Algérie



### PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS INTERNATIONALES ET À DES SÉANCES D'APPRENTISSAGE

La Cour des comptes d'Algérie a participé aux événements internationaux ci-après, qui se sont déroulés de juin à septembre 2021 :

- Le 25<sup>e</sup> Symposium ONU/INTOSAI qui s'est tenu du 28 au 30 juin.
- Une réunion tenue le 29 juin avec le Financial Services Volunteer Corps (FSVC) pour planifier un programme de coopération de 18 mois visant à renforcer les capacités de la Cour des comptes algérienne. Le programme, financé par le Département d'État américain, permettra d'offrir au personnel de la Cour des comptes une formation sur les pratiques exemplaires internationales en matière d'audit de performance et de systèmes d'information et sur les IPSAS (Normes comptables internationales du secteur public) et aussi de renforcer la communication institutionnelle de la Cour des comptes.
- Une réunion des dirigeants des ISC et des parties prenantes, le 1<sup>er</sup> juillet, sur le thème « Le contrôle coopératif des systèmes nationaux de santé publique résilients et solides – cible 3.d des ODD », organisée par l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) et l'ARABOSAI.
- La 62<sup>e</sup> réunion du conseil exécutif de l'ARABOSAI, les 5 et 6 juillet.
- La 56<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'AFROSAI, le 7 juillet, et l'Assemblée générale de l'AFROSAI, les 8 et 9 juillet, au cours de laquelle le plan stratégique 2022-2026 de l'AFROSAI et les rapports du comité technique ont été approuvés.

La Cour des comptes algérienne a participé aux séances d'apprentissage suivantes :

- Deux webinaires organisés en juin par l'IDI en collaboration avec le comité du partage de connaissance et des services connexes de l'INTOSAI et l'ARABOSAI : le premier atelier avait comme thème « Vue d'ensemble du système

écologique des ODD : acteurs, état actuel et processus interdépendants permettant d'atteindre la cible 3d des ODD » et le deuxième atelier avait comme thème « La matrice de conception ».

- Un atelier tenu en juin par l'ARABOSAI portant sur « L'évaluation et le recouvrement des recettes dans le secteur des industries extractives ».
- Des formations organisées en juin et en juillet par l'IDI et l'ARABOSAI sur le « Contrôle de la transparence, de la responsabilité et de l'inclusion – audit coopératif mondial sur l'utilisation des fonds d'urgence pour la COVID-19 ».
- Une réunion informative en juin sur « Le règlement du programme de coopération transfrontalière », organisée dans le cadre de l'adhésion de l'Algérie au programme de coopération transfrontalière financé par l'Instrument européen de voisinage.
- Un cours, en juillet, sur « L'attestation des comptes publics », dirigé par des experts de la Cour des comptes de France et organisé dans le cadre d'un programme de coopération avec SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management).
- Une réunion annuelle, en juillet, du Groupe de travail de l'INTOSAI sur l'évaluation des politiques et programmes publics, durant laquelle la Cour des comptes a présenté un article sur « Les constatations et recommandations préliminaires découlant de l'évaluation du programme national périnatal ».
- Une réunion sur « L'évaluation des politiques publiques » organisée en juillet par l'ISC du Madagascar et la Cour des comptes de France dans le cadre d'un programme auquel a aussi participé l'IDI. La Cour des comptes algérienne a présenté deux articles : « Éléments fondamentaux du guide de la Cour des comptes d'Algérie pour l'évaluation des politiques publiques » et « Expérience de la Cour des comptes d'Algérie dans l'évaluation du programme national périnatal ».
- Une conférence de l'IDI en septembre sur « L'interaction avec les parties prenantes », organisée dans le cadre de l'initiative sur les contrôles de la transparence, de la responsabilité et de l'inclusion.

## Hongrie



### L'ISC DE HONGRIE PUBLIE UN RAPPORT SUR L'AUDIT DU SYSTÈME DE VACCINATION

En juillet 2021, le Bureau national d'audit de la Hongrie a publié un rapport sur un audit de conformité et de performance qu'il a réalisé sur les épidémies émergentes et la couverture vaccinale. Les défis posés par la pandémie de COVID-19 ont rendu encore plus importantes les conclusions de l'audit, que la Hongrie a réalisé dans le cadre d'un audit coopératif international amorcé par l'Office supérieur d'audit de la République slovaque.

La loi fondamentale de la Hongrie indique que toute personne a droit à la santé physique et mentale. En 2015, le ministère hongrois des Capacités humaines a inscrit le renforcement de la sécurité épidémiologique et la modernisation du système de vaccination au rang de ses principales priorités. Dans le cadre de cet effort, le médecin chef de l'État a publié en 2018 et en 2019 des directives sur l'administration des vaccins. L'audit mené par l'ISC hongroise a révélé que le système de vaccination de la Hongrie avait permis de prévenir efficacement les épidémies de masse au cours de ces années.

Des systèmes de vaccination efficaces sont essentiels pour prévenir les épidémies et présentent également des avantages économiques, car il est plus coûteux de combattre une maladie que de la prévenir dès le départ. Chaque pays européen prend d'importantes décisions concernant son propre programme national de vaccination, comme la manière de le financer et le choix des vaccins à administrer, en fonction de facteurs régionaux, comme la prévalence de certaines maladies et les conditions économiques.

Cet audit coopératif a permis aux ISC de diffuser leurs connaissances, expériences et pratiques exemplaires en ce qui concerne les programmes nationaux de vaccination à un moment critique. La pandémie de COVID-19, ainsi que les migrations, l'augmentation des voyages, la montée des mouvements anti-vaccins et les effets des changements climatiques ont augmenté le risque épidémiologique, même pour les pays comme la Hongrie qui disposent de systèmes de vaccination efficaces.

### LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ

L'importance d'atteindre une plus grande efficacité a été soulignée lors de la IX<sup>e</sup> conférence conjointe de l'EUROSAI et de l'Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes (OLACEFS) qui a eu lieu en septembre 2020. Lors de cet événement, les ISC ont discuté de l'importance d'optimiser l'utilisation des ressources, de hiérarchiser les tâches et de recourir au principe du rapport coûts-avantages dans le cadre de la planification stratégique et des activités d'audit, surtout pendant la pandémie de COVID-19.

Dans cet esprit, l'ISC hongroise a mis en œuvre de nombreuses initiatives qui tirent parti des progrès technologiques pour améliorer l'efficacité de son travail d'audit.

**Évaluation automatisée de documents :** Selon des enquêtes réalisées, seul un cinquième des informations utilisables est structuré, c'est-à-dire organisé en base de données. La plupart des données non structurées auxquelles les bureaux d'audit ont accès sont en format texte. L'ISC hongroise se sert d'un logiciel d'exploration de textes pour structurer cette masse d'informations dans un format adapté à l'analyse. Ce logiciel permet aux auditeurs de faire des recherches, ainsi que de filtrer et de catégoriser le contenu d'un grand nombre de documents. Il permet aussi d'automatiser certains sous-processus et tâches d'audit.

L'évaluation automatisée des documents permet aux auditeurs d'accomplir leurs tâches en utilisant moins de ressources, garantit la cohérence du traitement des données et améliore le processus d'audit, notamment en augmentant la fiabilité des constatations de l'audit. L'évaluation est aussi facilement adaptable, ce qui assure une souplesse accrue en ce qui concerne les opérations et des ajustements rapides en réponse aux changements.

**Processus d'audit à qualité assurée :** Aux fins d'assurance qualité, l'ISC de la Hongrie se sert d'un autre logiciel pour appliquer des contrôles automatiques et préventifs aux processus d'audit conformément à la « méthodologie Lean », dont les principes fondamentaux sont l'amélioration continue et le respect des personnes. En veillant à ce que les tâches soient exécutées sans erreur dès le départ, en un minimum de temps et au moyen d'un minimum de ressources, le logiciel réduit le besoin de révisions et de corrections ultérieures.

**Logiciel de mesure du temps :** Comme d'autres bureaux d'audit, l'ISC hongroise surveille l'efficacité de ses processus. Pour l'aider dans cette tâche, l'ISC utilise un logiciel de mesure du temps qui permet de relever les tâches de routine qui se répètent pendant l'audit et qui pourraient peut-être être automatisées.

# LE CADRE DE RÉSILIENCE AUX CATASTROPHES : UN OUTIL POUR FAVORISER LA PRÉVOYANCE ET LA REDDITION DE COMPTES

Ken Engquist / National Oceanic and Atmospheric Administration

*Carolyn Blocker, Kathryn Godfrey et Joe Thompson, Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis*

## **Introduction**

Les catastrophes naturelles, comme les ouragans, les inondations et les incendies de forêt, peuvent avoir un effet dévastateur sur les populations. Elles peuvent entraîner des blessures et la mort, détruire les habitations et les infrastructures et ravager l'économie. De 2000 à 2019, 7 348 catastrophes majeures sont survenues dans le monde et ont fauché 1,23 million de vies, touché 4,2 milliards de personnes (plus d'une fois pour certaines) et causé des pertes économiques mondiales évaluées à 2,97 billions de dollars américains.

Après une catastrophe, les gouvernements pilotent habituellement les activités de rétablissement en fournissant de l'aide et en coordonnant l'intervention des divers ordres de gouvernement et acteurs du secteur privé. Les efforts peuvent se déployer sur des années, voire des décennies, et coûter des milliards de dollars en fonds publics. Comme les changements climatiques augmentent la fréquence et l'intensité de certains dangers naturels à l'origine de catastrophes, les risques financiers qui y sont associés ne cessent de croître.

Au lieu d'intervenir uniquement en aval, les gouvernements et les collectivités pourraient réduire les répercussions, les risques et les coûts liés aux catastrophes naturelles en prenant des mesures proactives en amont afin d'améliorer leur « résilience



Ponceau muni d'un mur de tête protégeant contre l'érosion et permettant le passage de l'eau sous une route



Mur de contreventement intégré à la protection parasismique d'une librairie universitaire



Cellule étanche de protection contre les dommages causés par les eaux de crue



Élévation de structure pour atténuer les dommages causés par les inondations

Figure 1 : Exemples de mesures de protection contre les catastrophes. Source : GAO-21-140

aux catastrophes », c'est à dire leur capacité de résister aux perturbations causées par les catastrophes naturelles et les changements climatiques et de s'en relever rapidement. Ces mesures pourraient, entre autres, viser à atténuer les répercussions des catastrophes (« l'atténuation des risques ») et à contrer les effets réels et anticipés des changements climatiques (« l'adaptation aux changements climatiques »). (Voir les exemples de ces mesures à la figure 1.)

En 2015, le Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États Unis (GAO), l'institution supérieure de contrôle des finances publiques du pays, a déclaré que l'amélioration de la résilience aux changements climatiques pouvait certes entraîner des coûts initiaux, mais aussi limiter les dommages que pourraient causer les événements liés au climat dans l'avenir. Étant donné l'importance de la question, le milieu de la reddition de comptes peut et devrait exercer sa capacité de prévoyance pour orienter les gouvernements vers des approches propres

à renforcer la résilience des collectivités et des infrastructures aux catastrophes.

À cette fin, le GAO a créé un **cadre de résilience aux catastrophes**, un outil visant à promouvoir une approche prospective et systémique globale à l'égard d'une problématique complexe.

Le cadre aide les décideurs et le milieu de la reddition de comptes à saisir les occasions de promouvoir la résilience aux catastrophes, et de réduire les coûts globaux de rétablissement et les répercussions sur les populations.

### **Des investissements à court terme pour un résultat à long terme**

Pour renforcer la résilience aux catastrophes, il faut investir du temps et des ressources dans des interventions à court et à long terme, même si le rendement de ces investissements est incertain compte tenu de l'imprévisibilité du lieu et de la nature

des catastrophes. Pendant la phase de rétablissement, où des leçons concrètes sont tirées à chaud, la volonté politique de réduire les risques de catastrophe peut être forte. En concentrant les efforts et les ressources nécessaires au bon endroit, les collectivités peuvent opposer à la dévastation et à la destruction des mesures qui renforcent leur résilience physique et sociale. Il reste que les décisions relatives à la réduction du risque prises à la suite de catastrophes, dans l'immédiat ou à moyen terme, aussi appelées les « mesures d'atténuation après la catastrophe », sont parfois dictées par des impératifs localisés. Par conséquent, des occasions de réduire les risques globaux à l'échelle collective, régionale et nationale peuvent être laissées de côté.

En revanche, l'approche consistant à prendre des « mesures d'atténuation préalables à la catastrophe », qui préconise la réalisation d'investissements même en l'absence d'une catastrophe récente, mise sur une planification réfléchie et permet d'éviter les écueils de la prise de décision en réaction aux événements. Elle se prête au déploiement de stratégies efficaces à long terme pour la mise en place de solutions et de partenariats systémiques.

Néanmoins, la prise de mesures d'atténuation préalables à la catastrophe ne va pas de soi. Même lorsque les citoyens et les dirigeants conçoivent le bien fondé rationnel de la réduction des risques, ils ont généralement tendance à écarter les risques peu probables et à se montrer réticents à consentir à des compromis complexes s'ils ne sont pas marqués par l'expérience d'une catastrophe récente. De plus, les dirigeants préfèrent souvent les investissements qui portent leurs fruits au cours de leur mandat à ceux dont le bénéfice est graduel et non garanti.

Les gouvernements nationaux sont bien placés pour faire connaître les approches prospectives qui concilient l'urgence d'agir commandée par la survenue d'une catastrophe et la rationalité d'une action stratégique et préparatoire. Dans un contexte où la prise de décision est répartie entre les paliers administratifs inférieurs et les organisations non gouvernementales, les gouvernements nationaux peuvent aussi envisager des moyens de rehausser l'attrait de l'investissement dans la réduction des risques de catastrophe en regard des priorités concurrentes.

---

*« Les gouvernements nationaux sont bien placés pour faire connaître les approches prospectives qui concilient l'urgence d'agir commandée par la survenue d'une catastrophe et la rationalité d'une action stratégique et préparatoire. »*

---

## Responsabilité partagée

Si bien souvent les gouvernements pilotent les initiatives d'intervention après les catastrophes, la résilience aux catastrophes est une responsabilité partagée. En 2005, la [Conférence mondiale sur la prévention des catastrophes](#) a établi que, pour « réduire de manière substantielle les pertes en vies humaines et les dommages subis par les collectivités et les pays sur les plans social, économique et environnemental à cause des catastrophes », il faut « que tous les acteurs concernés, à savoir les gouvernements, les organisations régionales et internationales [...] le secteur privé et la communauté scientifique, se mobilisent et interviennent activement ».

Le cadre de résilience aux catastrophes du GAO tient compte de l'éventail d'outils dont dispose le gouvernement fédéral américain pour influencer les décisions et stimuler l'investissement dans un domaine sur lequel il exerce peu de contrôle direct. Le cadre est destiné à un large éventail d'utilisateurs au sein de la fonction publique fédérale, notamment les personnes chargées de concevoir les mesures de réduction des risques de catastrophe (p. ex. les décideurs, les gestionnaires de programme et les spécialistes) et de les évaluer (p. ex. les analystes, les évaluateurs et les auditeurs). D'autres gouvernements nationaux et paliers administratifs

inférieurs peuvent aussi tirer avantage de l'application des principes du cadre, même si celui-ci a été conçu aux États-Unis. La figure 2 montre des exemples, dans le contexte américain, d'outils que les gouvernements nationaux peuvent utiliser pour exercer une influence à l'égard des mesures, responsabilités et intérêts de toutes les parties prenantes, et en tirer parti.

## Principes généraux à l'appui de la définition et de l'évaluation des mesures

Le cadre repose sur trois principes généraux qui se recoupent : l'information, l'intégration et les incitatifs. Ces principes peuvent aider les gouvernements à introduire des mesures de promotion de la résilience aux catastrophes dans les missions de routine à l'égard d'entités, d'initiatives et de programmes précis (« réduction intégrée des risques »), ainsi qu'à définir les priorités en matière de politique et d'investissement aux plus hauts échelons (« réduction stratégique des risques »). Le cadre comprend aussi une série de questions organisées selon les trois principes que les utilisateurs peuvent appliquer à leur contexte particulier (voir la figure 3).



### Outils fédéraux facilitant la prise de mesures :



#### Outils stratégiques

Le gouvernement fédéral peut créer des lois, des règlements et des directives exigeant la prise de mesures précises pour renforcer la résilience aux catastrophes.



#### Outils financiers

Le gouvernement fédéral peut offrir des incitatifs sous forme d'aide financière aux particuliers, aux sociétés, aux municipalités et aux États, au moyen de subventions, d'accords de coopération, de prêts et de modalités fiscales particulières.



#### Mesures directes

Le gouvernement fédéral peut contribuer à l'acquisition d'une capacité de résilience nationale par les mesures qu'il prend à titre de propriétaire de certaines infrastructures et de certains biens essentiels, de fournisseur d'information, et de fournisseur d'assistance technique ou de services directs.

### Exemples de décideurs concernés par la résilience aux catastrophes :

- Les cadres supérieurs et les décideurs fédéraux ayant la responsabilité immédiate de protéger les infrastructures et les écosystèmes
- Les cadres supérieurs et les décideurs fédéraux ayant la responsabilité de programmes et de règlements appuyant la prise de décisions relatives à la réduction des risques par les entités non fédérales
- Les cadres supérieurs et les décideurs de l'État ayant la responsabilité de programmes et de règlements appuyant la prise de décisions relatives à la réduction des risques par les administrations au sein de leurs territoires
- Les décideurs, les gestionnaires et les planificateurs locaux ayant la responsabilité de l'aménagement du territoire, de l'adoption et de la mise en application de codes de construction, et des décisions de conception
- Les propriétaires et exploitants d'infrastructures essentielles du secteur privé ayant la responsabilité de la prise de décisions de conception
- Les propriétaires de petites entreprises et les propriétaires résidentiels ayant la responsabilité de la prise de décisions de conception
- Les acteurs des marchés financiers privés en mesure d'établir des partenariats avec d'autres décideurs pour stimuler et exploiter l'investissement axé sur la réduction des risques et accroître la protection contre les pertes
- Les organisations non gouvernementales ayant la responsabilité d'établir des normes et d'en soutenir l'adoption

Figure 2 : Comment les mesures prises par les gouvernements nationaux peuvent promouvoir et faciliter la prise de décisions renforçant la résilience aux catastrophes.  
Source : GAO-20-100SP

**Information.** L'accès à une information exacte, complète et faisant autorité portant, entre autres, sur les finances, les questions techniques, l'environnement et l'aménagement du territoire peut aider les décideurs à déceler les risques et à évaluer l'effet des stratégies de réduction des risques. Par exemple, les gouvernements nationaux peuvent fournir une assistance technique pour aider les décideurs de petites administrations moins bien dotées en ressources à interpréter les données existantes sur les risques et à analyser les solutions de rechange en matière de réduction des risques.

**Intégration.** L'analyse et la planification intégrées peuvent aider les décideurs à adopter des mesures de résilience cohérentes et coordonnées. Par exemple, un gouvernement peut déployer des efforts qui tirent parti de l'expertise et des ressources de partenaires non gouvernementaux, notamment en utilisant des codes et des normes de construction établis par le secteur privé pour adopter des mesures renforcées de réduction des risques.

**Incitatifs.** Les incitatifs peuvent contribuer à améliorer la viabilité et l'attrait des investissements prospectifs dans la réduction des risques à long terme en regard des priorités concurrentes. Ils ont le potentiel de diminuer les coûts des mesures de réduction des risques ou d'en accroître les avantages, et ainsi d'inciter les ordres de gouvernement, les particuliers et le secteur privé à investir dans la capacité de résilience aux catastrophes. Par exemple, des exigences réglementaires ou des conditions à l'aide financière imposées par les gouvernements nationaux pourraient amener des administrations locales et d'autres entités possédant des infrastructures à investir dans la réduction des risques de catastrophe.

Ces principes peuvent être appliqués à toute mobilisation déployée à la suite d'une catastrophe ou en amont, ou hors du cadre traditionnel de la préparation et du rétablissement, à la condition que l'objectif consiste à cerner les possibilités prospectives de miser et d'exercer une influence sur les mesures, les responsabilités et les intérêts en matière de réduction des risques au sein d'un vaste ensemble de décideurs gouvernementaux et non gouvernementaux.

Figure 3 : Les principes du cadre de résilience aux catastrophes. Source : GAO-20-100SP

## Information



L'accès à de l'information qui fait autorité et qui est compréhensible peut aider les décideurs à déceler les risques actuels et futurs et à évaluer l'incidence des stratégies de réduction des risques.

### Fournir de l'information fiable et faisant autorité à propos des risques actuels et futurs

Dans quelle mesure les efforts déployés par le gouvernement fédéral pourraient-ils :

- améliorer la validité et la fiabilité de l'information produite sur les risques de catastrophe?
- produire et diffuser de l'information additionnelle qui aiderait les décideurs à comprendre les risques de catastrophe?
- réduire la complexité de l'information sur les risques et la vulgariser à l'intention de publics non spécialisés?
- aider à exploiter et à synthétiser l'information sur les risques de catastrophe à l'intention d'autres partenaires au sein d'organismes, de gouvernements et de secteurs?
- favoriser le consensus à l'égard de la fiabilité des sources et des méthodes employées pour la production d'information sur les risques de catastrophe?

### Améliorer la capacité d'évaluer les solutions de rechange pour atténuer les risques

Dans quelle mesure les efforts déployés par le gouvernement fédéral pourraient-ils :

- aider les décideurs à cerner et choisir les solutions de rechange pour réduire les risques de catastrophe?
- fournir une assistance technique pour contribuer à renforcer la capacité des partenaires non fédéraux?
- favoriser une compréhension des méthodes d'estimation du rendement des investissements?
- aider les décideurs à recenser et à combiner les sources de financement disponibles et les méthodes innovantes pour répondre aux besoins en matière de réduction des risques de catastrophe?

### Renforcer la capacité d'évaluer la situation et de faire rapport sur les progrès

Dans quelle mesure les efforts déployés par le gouvernement fédéral pourraient-ils :

- faire progresser les méthodes ou les processus utilisés pour mesurer l'état actuel de la résilience à l'échelle nationale?
- promouvoir la surveillance des progrès réalisés en matière de résilience au moyen de programmes?

## Intégration



L'analyse et la planification intégrées peuvent aider les décideurs à adopter des mesures de résilience cohérentes et coordonnées.

### Définir une vision et des objectifs stratégiques globaux

Dans quelle mesure les efforts déployés par le gouvernement fédéral pourraient-ils :

- aider à définir des stratégies globales pour orienter les efforts de résilience nationaux?
- faire en sorte d'intégrer les objectifs de résilience aux stratégies nationales pertinentes?
- accorder la priorité aux objectifs de résilience qui correspondent aux enjeux les plus pressants en la matière?

### Promouvoir la coordination entre les missions et les secteurs

Dans quelle mesure les efforts déployés par le gouvernement fédéral pourraient-ils :

- veiller à l'uniformité et à la complémentarité des politiques, des procédures et des échéanciers des mécanismes de financement fédéraux pertinents?
- réunir des parties prenantes aux points de vue et aux intérêts différents afin de créer des solutions systémiques?
- soutenir des mécanismes de gouvernance qui favorisent la coordination et la prise de décision intégrée au sein des différents ordres de gouvernement et entre ceux-ci?
- mobiliser des partenaires non gouvernementaux au service de la réduction des risques de catastrophe?

### Reconnaître les liens entre l'infrastructure et les écosystèmes

Dans quelle mesure les efforts déployés par le gouvernement fédéral pourraient-ils :

- faire mieux connaître et comprendre l'interaction entre les éléments d'infrastructure et les écosystèmes dans le cadre des mesures favorisant la résilience aux catastrophes?
- aider les décideurs à établir la combinaison de solutions conciliant les écosystèmes et l'infrastructure bâtie qui répondra le mieux à leurs besoins compte tenu de leurs contraintes?
- contribuer à assurer que les projets lancés dans le cadre de divers programmes et par différents acteurs n'entrent pas en conflit?
- faciliter la planification dans l'ensemble des administrations et des secteurs pour éviter les défaillances en cascade ou y répondre?

## Incitatifs



Les incitatifs peuvent contribuer à améliorer la viabilité et l'attrait des investissements prospectifs dans la réduction des risques à long terme en regard des priorités concurrentes.

### Offrir des incitatifs financiers et non financiers

Dans quelle mesure les efforts déployés par le gouvernement fédéral pourraient-ils :

- accroître la viabilité et l'attractivité des mesures de réduction des risques?
- intégrer les mesures de réduction des risques de catastrophe à l'aide financière pour la gestion de l'infrastructure et des écosystèmes?
- imposer la prise de mesures de réduction des risques de catastrophe pour les infrastructures appartenant au gouvernement ou administrées par celui-ci et pour les projets financés par le gouvernement fédéral?

### Réduction des facteurs de dissuasion

Dans quelle mesure les efforts déployés par le gouvernement fédéral pourraient-ils :

- alléger le fardeau administratif inutile?
- simplifier le processus d'examen?
- améliorer la conception des programmes pour inciter à la prise de mesures de réduction des risques?

# LES ATELIERS D'AUDIT VIRTUELS FACILITENT L'APPRENTISSAGE ET LA COLLABORATION PENDANT LA PANDÉMIE

*Loren Yager, Centre d'excellence en audit du GAO, et Hannah Maloney, Bureau de l'inspecteur général de l'Agence américaine pour le développement international (USAID)*

La transition subite à un environnement de travail virtuel est l'un des nombreux bouleversements causés par la crise de la COVID-19. Au début de la pandémie, certains bureaux d'audit avaient déjà pris d'importantes mesures pour soutenir le travail à distance, tandis que d'autres continuaient de privilégier le travail sur place, par exemple pour favoriser une culture de travail collaborative, assurer le traitement sécuritaire des documents de nature délicate, ou encore par manque d'une infrastructure informatique adéquate. Si la pandémie a posé de nombreux défis aux bureaux d'audit, même à ceux qui avaient l'expérience du travail à distance, elle a aussi été l'occasion de créer de nouvelles et de meilleures méthodes pour mener des audits, renforcer la collaboration et offrir de la formation professionnelle.

Pendant la pandémie, le Bureau de l'inspecteur général de l'Agence américaine pour le développement international (USAID), qui évalue l'efficacité et l'efficience des programmes et



Gstudio/AdobeStock

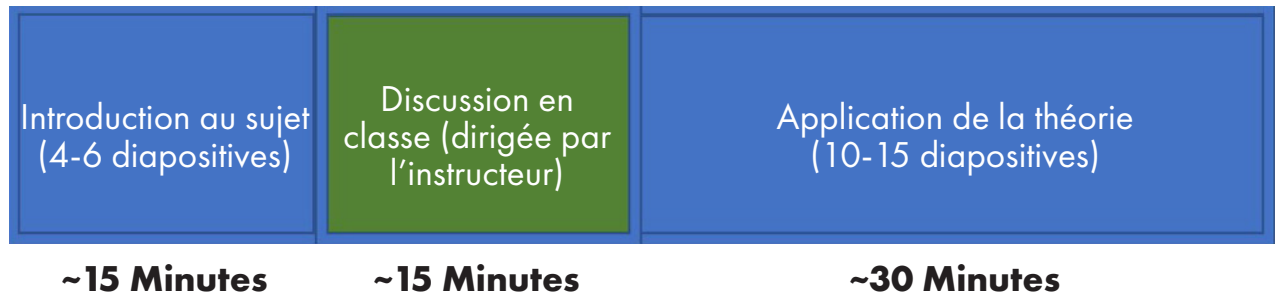
activités de diverses agences, et qui enquête sur les allégations de fraude, de gaspillage et d'abus, a conçu un format d'atelier de deux heures pour atteindre ses objectifs de formation et de collaboration. Fort apprécié par les participants, ce format pourrait intéresser les ISC qui cherchent des moyens de renforcer leur résilience et d'assurer la continuité des activités dans un environnement de travail virtuel.

## Premières observations des participants

Le Bureau de l'inspecteur général de l'USAID a procédé en plusieurs étapes pour arriver à cette formule gagnante. Tout d'abord, le Bureau a cherché à collaborer avec le Centre d'excellence en audit (Center for Audit Excellence — CAE) du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États Unis (GAO) afin de transposer dans un environnement virtuel ses activités de formation qui étaient données en personne. Ensuite, l'organisation a fait en sorte que ses activités de formation soient aussi des occasions de collaboration pour le personnel de l'ensemble des équipes d'audit. Enfin, le Bureau s'est penché attentivement sur les observations formulées par les participants pour continuer d'améliorer ses formations.



## Première heure



## Deuxième heure

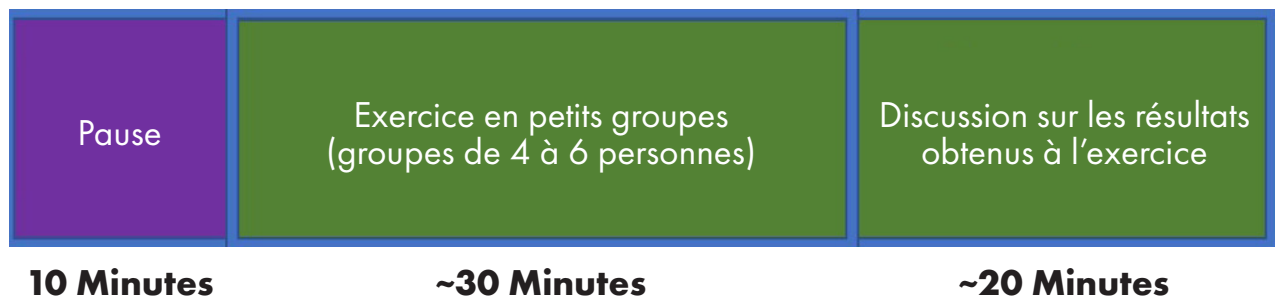


Figure 1 : Format d'atelier virtuel

Il est apparu très tôt que les séances d'une durée d'une journée, le format adopté généralement lorsque les participants assistent à une formation sur place, ne convenaient pas en contexte virtuel. À la lumière des observations recueillies auprès de participants aux premières séances, le personnel du Bureau de l'inspecteur général de l'USAID a conclu qu'une durée de deux heures pour les séances virtuelles était suffisante pour approfondir le sujet abordé, qu'elle ne perturbait pas l'horaire des participants et ne surchargeait pas ceux-ci.

Les participants aux premières séances ont aussi été nombreux à souligner qu'ils avaient beaucoup aimé collaborer avec leurs collègues et créer des liens dans les exercices en petits groupes. Les concepteurs des ateliers ont donc modifié le format pour mettre davantage l'accent sur les discussions en groupe et les exercices en petits groupes. Les concepteurs ont aussi appris que le nombre de participants aux ateliers doit demeurer relativement restreint (de 10 à 12 personnes) pour que chacun soit en mesure de participer activement.

Les ateliers virtuels donnent lieu à différentes formes de réseautage et de collaboration, en fonction des participants. Certains ateliers ciblent les nouvelles recrues, dont plusieurs n'ont encore jamais visité les bureaux, et visent à les mettre en relation avec les autres membres de leur cohorte. Des ateliers regroupent des employés expérimentés de même niveau et sont pour eux une occasion d'échanges en vue de résoudre des difficultés communes. D'autres ateliers ouverts à tous font office d'espace de discussion virtuel où les membres du personnel de niveaux d'expérience variés peuvent créer des liens. Enfin, à la différence des formations en personne, les formations virtuelles ont l'avantage de réunir des participants provenant de partout, indépendamment des fuseaux horaires, ce qui peut être particulièrement important en temps de crise.

Ce modèle répond aux besoins en matière de réseautage, mais aussi d'apprentissage, car il est abondamment démontré dans la littérature en sciences sociales que les apprenants retiennent plus efficacement les connaissances par la mémorisation active

que par la lecture ou l'écoute passive. Les ateliers favorisent la mémorisation active pendant les exposés et pendant les discussions en groupe.

### Un format d'atelier axé sur les discussions

Le format de l'atelier a évolué au fil du temps pour devenir un modèle uniformisé qui comprend de multiples techniques pédagogiques et prévoit amplement de temps pour la discussion et l'interaction (figure 1). Dans la première heure, l'instructeur présente des exposés et dirige la discussion. Dans la deuxième heure, les participants sont répartis en groupes et collaborent à un exercice pour mettre en pratique la théorie enseignée. Dans la dernière partie de l'atelier, les groupes font connaître leurs résultats et en discutent.

Par exemple, dans une récente série d'ateliers sur les méthodes de collecte d'éléments probants, les premières diapositives traitaient des contextes d'audit dans lesquels certaines méthodes convenaient le mieux, comme les sondages, les entrevues semi-dirigées et les instruments de collecte de données. Pendant la discussion en classe, les participants ont examiné les avantages et les inconvénients de l'utilisation des trois méthodes dans différentes situations réelles. Pendant le reste de la première heure, l'instructeur a fait un exposé sur les principales caractéristiques de chaque méthode et sur les étapes de leur mise en œuvre.

Les exercices en petits groupes différaient selon la méthode de collecte d'éléments probants analysée par les participants :

- **Sondages.** Les groupes ont examiné le résumé d'une proposition de sondage auprès des membres de comités consultatifs et discuté de questions relatives à la difficulté attendue des diverses étapes, au mode d'exécution suggéré, aux méthodes de mise à l'essai préalable et aux risques anticipés.
- **Entrevues semi-dirigées et instruments de collecte de données.** Les groupes ont discuté de la manière d'utiliser ces méthodes pour divers types de surveillance et appris comment un processus de planification rigoureux pouvait permettre de tirer des constatations d'audit plus solides.

### Principaux défis

Il y a des différences importantes entre ces ateliers virtuels et les séances de formation habituelles en personne. Par exemple, le temps consacré à la discussion (représenté en vert dans la figure) correspond à plus de la moitié de la durée totale, car il a été démontré que l'interaction des apprenants au sujet de la matière traitée est plus importante que la quantité de matière présentée dans les diapositives.

Cette structure pose certaines difficultés pour les concepteurs et les instructeurs des ateliers. La plus importante est sans doute la nécessité de limiter la quantité de matière présentée dans les diapositives, sans quoi les exercices et les discussions en groupe seraient précipités et moins efficaces.

De plus, il faut du temps et de la pratique pour créer des exercices pertinents qui peuvent être menés à bien dans de courts délais et qui amènent néanmoins les groupes à approfondir des sujets complexes. Les concepteurs ont constaté que la réalisation d'essais préliminaires est essentielle à l'atteinte de ce juste équilibre dans les exercices.

Enfin, les instructeurs doivent savoir gérer une classe virtuelle, car aucune perte de temps n'est tolérée dans ce format d'atelier. La technologie doit s'effacer pour que les participants puissent se concentrer sur la matière et collaborer avec leurs collègues.

---

*« Si la pandémie a posé de nombreux défis aux bureaux d'audit, elle a aussi été l'occasion de créer de nouvelles et de meilleures méthodes pour mener des audits, renforcer la collaboration et offrir de la formation professionnelle. »*

---

### Conclusion

La pandémie a causé de profonds bouleversements dans les milieux de travail, mais les organisations efficaces trouvent des moyens de s'adapter et même de s'améliorer en temps de crise. Le Bureau de l'inspecteur général de l'USAID a atteint cet objectif en maintenant son engagement à l'égard de la formation, en collaborant avec le Centre d'excellence en audit et en tenant compte des suggestions du personnel. Le résultat obtenu est un format d'atelier qui jouera un rôle clé dans le perfectionnement professionnel au sein de l'organisation même après la fin de la pandémie.

*Remarque : Les points de vue exprimés dans le présent article ne reflètent pas nécessairement ceux de l'USAID, du Bureau de l'inspecteur général de l'USAID, ou du gouvernement des États Unis.*

# RENFORCER L'INDÉPENDANCE DES ISC DE LA RÉGION DU PACIFIQUE

*Association des institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique*

Les institutions supérieures de contrôle (ISC) des pays insulaires du Pacifique, dont bon nombre sont beaucoup plus petites que celles d'autres régions, doivent faire face à de nombreux défis. Il peut s'agir de problèmes liés à la prestation de services à de faibles populations, comme le risque élevé de conflits d'intérêts apparents et la difficulté de recruter et de maintenir en poste du personnel qualifié, mais aussi de menaces graves comme la pandémie de COVID-19 et les changements climatiques.

En raison de ces défis, il peut être tentant pour les ISC de l'Association des institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI) de reléguer le renforcement de l'indépendance au rang de priorité secondaire. Or l'indépendance législative et financière est essentielle à l'édification d'ISC fortes et résilientes capables de résoudre efficacement ces questions complexes.

L'objectif ultime des efforts déployés pour renforcer l'indépendance des ISC n'est pas l'obtention de budgets ou l'accroissement du pouvoir. Il est plutôt de faire en sorte que les ISC soient en mesure d'assurer une surveillance objective des dépenses et de la gouvernance publiques par la mise en œuvre d'un programme d'audit indépendant et fondé sur les risques. Tous les membres d'une société y gagnent lorsque leurs ISC sont à même de cerner et de résoudre les problèmes et de fournir au public une assurance à l'égard des institutions publiques.

## L'indépendance dans la région du Pacifique

Sur les 20 ISC visées dans les programmes de la PASAI, aucune n'a obtenu la note parfaite de 4 à l'indicateur de l'indépendance dans le [Cadre de mesure de la performance des ISC](#). Seulement deux de ces ISC (10 pour cent) ont obtenu à cet indicateur la note de 3, qui signifie que le principe de l'indépendance est généralement respecté. [Ces résultats](#) dénotent un besoin urgent de renforcer l'indépendance des ISC de la région du Pacifique.



Phare dans l'État de Chuuk

Plus précisément, les ISC de la région du Pacifique ne disposent pas d'une autonomie suffisante en ce qui concerne la dotation, et le processus de nomination des dirigeants des ISC manque de transparence, selon l'[Indice d'indépendance de la Banque mondiale](#). Une absence de liberté au chapitre de la nomination du personnel est une entrave majeure au développement de la capacité de résilience des institutions. Dans bien des cas, c'est la commission de la fonction publique du territoire qui a le pouvoir de recruter le personnel et de le maintenir en poste, et non le dirigeant de l'ISC.

Les ISC des pays insulaires du Pacifique doivent en outre acquérir une plus grande autonomie financière. Le récent [rapport d'enquête de l'IDI sur les ISC du monde](#) révèle que la région du Pacifique avait obtenu des résultats très faibles à l'indicateur visant à évaluer si le degré d'indépendance assurait une protection contre l'ingérence du pouvoir exécutif dans l'exécution du budget. Les gouvernements du Pacifique

ont affirmé que la COVID-19 avait été un motif de la diminution des budgets et des ressources alloués aux ISC de la région.

Les rapports et les évaluations susmentionnés ne tiennent pas compte de territoires modèles de la région du Pacifique comme l'Australie et la Nouvelle Zélande, mais ceux-ci ne sont pas nécessairement à l'abri des menaces à leur indépendance pour autant. Le Bureau de l'auditeur général de l'Australie fait l'objet de [mesures budgétaires liées à l'efficacité](#) et, l'an dernier, le gouvernement a retranché des millions de dollars de son budget annuel de fonctionnement malgré l'augmentation du nombre d'organismes que l'ISC doit auditer.

L'auditeur public de l'État de Chuuk, dont le salaire est habituellement financé par l'entremise de l'Accord de libre association signé entre les États fédérés de Micronésie et les États Unis, [n'a pas été payé depuis près de douze mois](#). Pour recevoir son salaire, le dirigeant de l'ISC qui se trouve aux Philippines doit retourner à Chuuk, ce qui lui est impossible en raison des restrictions de voyage. Il ne reste plus que deux membres du personnel au sein de l'ISC pour effectuer les travaux d'audit essentiels et s'occuper de la gestion des opérations du bureau. Cette situation intenable finira par avoir des conséquences négatives sur la reddition de comptes à l'égard des fonds publics.

### Les travaux récents de la PASAI en soutien à l'indépendance

Il ne fait pas de doute que les ISC de la région du Pacifique seraient plus résilientes si elles jouissaient d'une plus grande indépendance. Pour contribuer à atteindre cet objectif, la PASAI utilise une approche à deux volets : l'une à l'échelle de chaque pays pour collaborer avec les ISC nationales, et l'autre à l'échelle régionale pour prôner l'indépendance auprès des dirigeants et des partenaires de développement de la région du Pacifique.

La PASAI a [fourni des ressources juridiques](#) aux ISC de six pays qui veulent renforcer leur indépendance en modifiant leurs cadres juridiques, soit les Fidji, les Îles Salomon, Kiribati, le Samoa, les Tonga et Tuvalu.

De plus, depuis juillet 2020, la PASAI a :

- aidé l'ISC de Chuuk à mettre au point une stratégie d'indépendance pour les ISC;

- fourni des conseils sur une modification à apporter à la Loi sur l'audit de la République des Îles Marshall, en suggérant qu'elle améliore l'offre de mesures incitatives monétaires au personnel ayant certains titres professionnels pour favoriser le recrutement et le maintien en poste de talents au sein du bureau d'audit;
- effectué un examen du code de déontologie de l'ISC des Îles Salomon et conçu un atelier en ligne sur l'éthique et l'intégrité à l'intention de son personnel;

- présenté un exposé sur l'indépendance des ISC lors de l'activité d'orientation tenue à l'intention des membres du Comité des comptes publics de Kiribati.

La PASAI a également assuré la liaison avec un expert conseil et avec l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) afin de concevoir un atelier que les ISC peuvent utiliser pour prôner leur indépendance et la réforme législative auprès des instances législatives, des gouvernements et d'autres parties prenantes clés.

En plus d'enseigner aux ISC comment accroître leur indépendance, il est bien souvent nécessaire de leur montrer l'ampleur de l'écart qui les sépare d'une indépendance véritable. La PASAI a prévu donner vingt ateliers sur l'indépendance des ISC spécialement adaptés aux ISC de Guam, des îles Cook, de Kiribati, des Îles Marshall et des Îles Salomon; elle en a donné cinq jusqu'à maintenant.

La PASAI a également revu son kit de ressources sur l'indépendance ([Independence Resource Kit](#)) afin d'y ajouter un modèle de stratégie modifiable visant à favoriser l'indépendance des ISC, un modèle de document d'orientation relatif aux réformes législatives et des instructions de rédaction qu'un expert-conseil a utilisées avec un certain succès dans les Îles Salomon.

### L'indépendance des ISC de la région du Pacifique dans l'avenir

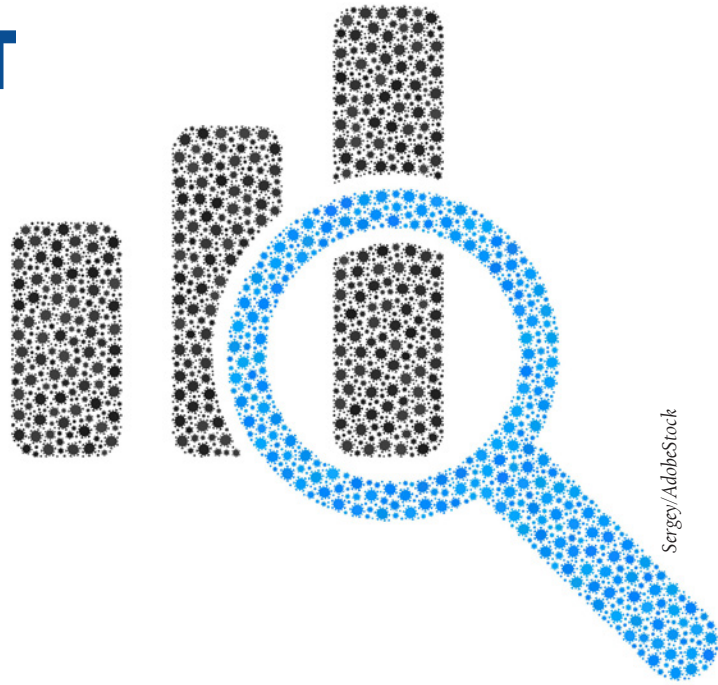
La PASAI continue de collaborer avec les ISC de la région pour prôner l'indépendance de l'audit auprès des parlements, des instances législatives et des principales parties prenantes. Pour les ISC, la conquête de l'indépendance peut être une longue entreprise, mais chacune d'elles ayant réalisé des progrès à cet égard reconnaît que les résultats en ont valu la peine.

---

*« L'indépendance législative et financière est essentielle à l'édification d'ISC fortes et résilientes capables de résoudre efficacement des questions complexes. »*

---

# LE GROUPE DE PROJET SUR LA COVID-19 D'EUROSAI MISE SUR LA COLLABORATION POUR SOUTENIR LA RÉSILIENCE



Andy Fisher, chef des relations internationales, Bureau d'audit national du Royaume Uni

## Introduction

Lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé, le Bureau d'audit national du Royaume-Uni (National Audit Office – NAO) a été en mesure de poursuivre efficacement ses activités en se tournant rapidement vers l'audit à distance et en exploitant la technologie pour établir des relations au sein de l'organisme et dans le monde. En fait, de nombreux auditeurs ont continué de mener des audits et de publier des rapports d'audit sans jamais avoir rencontré leurs équipes ou leurs clients en personne.

Le changement n'a pas uniquement touché le mode de fonctionnement du NAO. Le portefeuille de travail de l'ISC s'est aussi considérablement modifié. La pandémie a eu un effet dévastateur sur la vie d'une multitude de personnes, et les organisations de l'ensemble du secteur public ont répondu en engageant d'urgence des niveaux élevés de dépenses imprévues; selon [l'outil national de suivi des coûts](#), le coût du cycle de vie estimé des dépenses publiques du R.-U. liées à la pandémie dépasse maintenant les 370 milliards de livres. Le NAO a dû répondre aux questions du Parlement au sujet de l'efficacité de cette intervention.

Comme la pandémie était mondiale, le NAO a rapidement compris l'importance cruciale de tirer parti des réseaux et des liens existants au sein de la collectivité de l'INTOSAI pour la mise en commun et la comparaison des connaissances, des expériences et des approches. Le Bureau s'est donc tourné vers des pairs au sein de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe (EUROSAI) et d'ailleurs dans le monde, et a ainsi découvert que bon nombre d'autres ISC avaient les mêmes interrogations.

## Mise sur pied du Groupe de projet

En juin 2020, le NAO du R.-U. a pris part avec 33 autres membres de l'EUROSAI à la création du Groupe de projet lié à la COVID-19 de l'EUROSAI. Le Bureau en assure la présidence et l'ISC de la Finlande, la vice présidence. Le but de l'initiative est le partage d'information et la création d'un « espace sûr » où les membres pourraient se pencher sur les enjeux liés à l'audit des réponses des gouvernements à la pandémie. Après avoir établi ses principes et ses objectifs, le groupe a défini 12 champs de travail axés sur les priorités dégagées par les membres. Parmi les domaines d'intérêt clé figuraient les

---

*« Puisque les gouvernements de partout dans le monde supporteront vraisemblablement les coûts liés à la COVID-19 pendant plusieurs années encore, l'effet de la pandémie sur les activités d'audit perdurera et les ISC devront impérativement continuer de collaborer. »*

---

mesures prises par les gouvernements pour atténuer l'incidence de la pandémie sur les soins de santé et les services sociaux, et celles visant à protéger l'économie.

### Mise en commun des connaissances et des expériences

Les membres se sontentraîdés non seulement en se communiquant leurs publications, mais aussi grâce à l'échange d'information, de méthodes et de conseils en vue d'aider les équipes à planifier et à effectuer les audits liés à COVID-19. Même si les membres du groupe sont confrontés à des défis qui ne sont pas nécessairement identiques, ils ont retiré un avantage tangible de cet apprentissage mutuel.

Les membres du Groupe de projet ont pris contact les uns avec les autres de diverses façons. L'une d'elles, le projet d'échange de données comparatives (Benchmarking Information Exchange Project — BIEP), hébergé sur le site Web de l'EUROSAI, est un mécanisme efficace et efficient d'échange de documents de référence, de présentations, de sondages et de leurs résultats, et de rapports sur un éventail de sujets. Jusqu'à maintenant, les membres du Groupe de projet ont rendu accessibles 83 documents dans le cadre du BIEP.

Le groupe a aussi organisé 20 activités d'échange de connaissances en ligne, notamment des tables rondes réunissant les dirigeants d'ISC. Par ailleurs, l'un des champs de travail a donné lieu à la mise à l'essai réussie d'un format « d'aide par les pairs ». Celui ci consiste en un échange dans le cadre duquel une ISC en interroge une autre sur certains aspects de sa réponse à la COVID, et auquel assistent d'autres ISC qui peuvent poser des questions par clavardage en direct.

Le Groupe de projet s'engage à diffuser les connaissances glanées auprès de ses membres au sein du milieu de la reddition de comptes en général. L'un de ses champs de travail est consacré au dialogue avec des parties prenantes de l'extérieur, notamment les organismes de l'INTOSAI comme l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), le Comité de surveillance sur les questions émergentes (SCEI), la Coopération INTOSAI-Donateurs, de même qu'avec des organisations régionales et d'autres groupes tels que la Commission de l'Union européenne et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Certaines ISC membres font aussi connaître les enseignements tirés au sein du Groupe de projet dans le cadre d'activités et d'initiatives concertées de l'INTOSAI. Par exemple, dans la dernière année, le NAO du R.-U. a animé une séance à grande participation du 25<sup>e</sup> Symposium Nations Unies/INTOSAI



Figure 1 : Faits saillants du Groupe de projet lié à la COVID-19 de l'EUROSAI

portant sur les leçons que les ISC ont retenues de la pandémie, et il a pris part au groupe de discussion du Contrôleur général des États Unis sur les leçons tirées de la COVID-19.

Le travail de collaboration mené au sein du Groupe de projet a permis à tous les membres d'améliorer la qualité des travaux liés à la COVID-19. La figure 1 montre tout l'éventail des travaux du groupe. Un [rapport d'étape](#) détaillé est accessible sur le site Web de l'EUROSAI.

### Regard vers l'avenir

En ce moment, le Groupe de projet en est à déterminer les champs de travail qui appuieront les travaux d'audit liés à la COVID-19 appelés à se poursuivre et qui permettront de recueillir les leçons tirées de la pandémie. Entre autres thèmes, le groupe choisira probablement la reprise économique, la pression sur les finances publiques, les inégalités entre les populations révélées et exacerbées par la COVID-19, et l'importance de pouvoir compter sur une fourniture résiliente de services publics. L'objectif ultime du groupe est d'intégrer les connaissances et les expériences des membres à un cadre de haut niveau dont les ISC pourraient se servir pour auditer la réponse aux situations d'urgence dans l'avenir.

Le Groupe de projet lié à la COVID-19 de l'EUROSAI a fait beaucoup de chemin, mais il en reste encore à faire. Puisque les gouvernements de partout dans le monde supporteront vraisemblablement les coûts liés à la COVID-19 pendant plusieurs années encore, l'effet de la pandémie sur les activités d'audit perdurera et les ISC devront impérativement continuer de collaborer. Grâce à ses efforts soutenus, le groupe espère contribuer à renforcer la capacité de résilience des entités du secteur public dans leur réponse à la crise actuelle et aux défis à venir.

# ➤ DANS LE CADRE DE L'INTOSAI



*L'expérience mutuelle  
profite à tous*



## RÉUNION DU COMITÉ DE PILOTAGE DE LA CBC : DES PROGRÈS MALGRÉ LES DÉFIS

Le 29 septembre 2021, la Commission de renforcement des capacités (CBC) de l'INTOSAI a tenu la [réunion annuelle du Comité de pilotage](#), dirigée par l'Auditrice générale de l'Afrique du Sud et présidente de la CBC, Tsakani Maluleke, et par l'Auditrice générale de la Suède et vice-présidente de la CBC, Helena Lindberg. Lors de la réunion virtuelle, des comptes rendus ont été présentés par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) à la tête des sous-commissions, des groupes de travail et des flux de travaux de la CBC, dont les travaux sont la preuve que « partager, c'est s'entraider », pour reprendre l'expression d'un bon nombre de participants.

Dans sa déclaration d'ouverture, M<sup>me</sup> Maluleke a applaudi les progrès réalisés par les ISC et a exprimé son optimisme face à l'avenir du renforcement des capacités, malgré les défis de la pandémie. Elle a souligné l'importance de la collaboration entre les organes de l'INTOSAI et la nécessité d'accroître les travaux dans certains domaines, comme les compétences du personnel, la gestion des ressources humaines et l'accession des femmes aux postes de direction.

Les participants ont fait état des progrès accomplis dans diverses activités de la CBC :

- Les ISC de 69 pays ont utilisé IntoSAINT, un outil d'évaluation des risques qui améliore la gestion de l'intégrité de l'organisation.
- La Task force de l'INTOSAI chargée de la professionnalisation des auditeurs a élaboré la Norme internationale des Institutions supérieures de contrôle (ISSAI) 150 sur la compétence des auditeurs ainsi que des directives afférentes.

- La CBC a actualisé son site Web afin de permettre aux visiteurs d'avoir facilement accès au contenu réparti dans quatre sections : environnement de travail idéal, normes professionnelles et directives connexes, personnel compétent, et évaluation et amélioration continue.
- D'après un sondage mondial, 18 ISC ont réalisé des examens par les pairs, et un séminaire sur ce type d'examen aura lieu le 10 novembre 2021.
- Le répertoire virtuel des contrôles coopératifs a crû : 247 contrôles y ont été ajoutés depuis 2017.
- Les flux de travaux ont recueilli des pratiques exemplaires et élaboré des directives liées au soutien entre pairs, à l'audit dans des contextes complexes et difficiles, et à des sujets clés concernant le renforcement des capacités comme la mobilisation de la société civile.

L'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) a fait état de la mise en œuvre du [Cadre de mesure de la performance des ISC](#), qui a aidé plus de 100 ISC à effectuer une évaluation globale de leur performance qui repose sur des données probantes et à faire la preuve de leur pertinence aux parties prenantes. Un des points saillants de la réunion était la reconnaissance des ISC du Bhoutan et du Kenya pour leur bonne mise en œuvre du Cadre.

Les participants ont aussi discuté de la stratégie de la CBC pour 2023-2028 et des façons de faire en sorte qu'aucune ISC n'est laissée pour compte. La CBC a accueilli un nouveau membre, l'ISC de la Malaisie, et a annoncé un nouveau flux de travaux sur l'audit des fonds des donateurs.



## LE COMITÉ DE PILOTAGE DE LA KSC VALORISE LA COLLABORATION

La 13<sup>e</sup> réunion du Comité de pilotage de la Commission de partage et de gestion des connaissances (KSC) a eu lieu virtuellement le 16 septembre 2021. Des représentants de la présidence de l'INTOSAI, des commissions d'objectifs, du Secrétariat général et de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) y ont participé, ainsi que des représentants des 12 groupes de travail de la KSC.

Dans sa déclaration d'ouverture, M. Girish Chandra Murmu, Contrôleur et Auditeur général de l'Inde et président de la Commission, a souligné l'importance du savoir comme catalyseur de mesures positives dans un environnement de plus en plus complexe et difficile. La mutualisation des connaissances soutient l'innovation, la prise de décisions efficaces, l'agilité, la collaboration et l'amélioration continue. Ce sont là tous des moyens qui aident les ISC à demeurer pertinentes et prêtes pour l'avenir, particulièrement en temps de crise.

La réunion a marqué l'aboutissement d'une année mouvementée. La KSC a mené un sondage dans l'ensemble de l'INTOSAI pour évaluer l'étendue de ses activités de sensibilisation, l'utilité de ses produits et la pertinence de ses travaux. Le sondage a démontré que la KSC était largement connue, mais a aussi mis en évidence le fait que les groupes de travail doivent être flexibles et axés sur les tâches, ainsi que l'importance d'évaluer objectivement les résultats. Il convient de noter la spécificité régionale de certains enjeux, comme la langue et la pertinence. Les participants ont discuté de deux méthodes possibles pour augmenter l'inclusivité : la nomination d'ambassadeurs régionaux aux groupes de travail et la mise sur pied de centres de formation mondiaux dans l'ensemble des régions.

Un point important à retenir du sondage de la KSC et du document de travail stratégique de la Commission de renforcement des capacités (CBC) de l'INTOSAI était la nécessité d'accroître les activités de collaboration comme complément à l'échange des connaissances. À titre d'exemple, mentionnons l'effort concerté du Groupe de travail sur la vérification environnementale et du Groupe de travail sur les objectifs de développement durable (ODD) et les indicateurs clés pour un développement durable en vue de réviser le document [GUID 5202](#), ainsi que l'entente entre la KSC,



INTOSAI

Commission de partage des connaissances (KSC)

la Sous-commission des normes de contrôle interne de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI et l'Institut des auditeurs internes visant l'élaboration d'un document sur le [Modèle des trois lignes](#).

La directrice du Secrétariat général de l'INTOSAI, M<sup>me</sup> Silke Steiner, a informé les participants d'un [rapport](#) résumant les points saillants du 25<sup>e</sup> Symposium ONU/INTOSAI. Le thème était les leçons tirées par les ISC pendant la pandémie. M<sup>me</sup> Steiner a aussi salué la coopération de la communauté de l'INTOSAI avec l'ONU dans la mise en œuvre des ODD et a invité les ISC à publier les résultats de leurs audits des ODD dans l'[Atlas de l'INTOSAI sur les ODD](#).

M. Timur Makhmutov, en tant que représentant de la Chambre des comptes de la Fédération de Russie qui préside l'INTOSAI, renseigne les participants sur l'initiative de l'Université INTOSAI ([U-INTOSAI](#)). M. Einar Gorrissen, directeur général de l'IDI, a déclaré que, malgré la pandémie, 2020 a été une année exceptionnelle, au cours de laquelle 126 ISC ont participé à 19 initiatives à long terme de l'IDI. En voici les faits saillants :

- Approbation du tableau de bord des rapports de la KSC, qui sera présenté aux membres lors de la 75<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'INTOSAI.
- Les ISC de la France et de l'Inde ont fait des exposés sur l'état d'avancement des projets de recherche transversale sur « l'indépendance des ISC » et « la communication des audits et la présentation des résultats », respectivement.
- Les ISC sont invitées à participer à la communauté de pratique sur les ODD lancée récemment, qui servira de forum où les auditeurs pourront échanger des idées et des informations sur la façon de contribuer au Programme à l'horizon 2030 des Nations Unies.
- Décision de la KSC d'organiser une série de webinaires — dont le premier a eu lieu le 7 octobre 2021 — sur l'utilisation du [Portail communautaire de l'INTOSAI](#), afin d'accroître l'utilisation de cette ressource par la communauté d'audit.

La prochaine réunion du Comité de pilotage de la KSC sera organisée par l'Autorité centrale d'audit d'Égypte en 2022.

# RÉUNION DU COMITÉ DE PILOTAGE DE LA PSC : MISE À JOUR ET AMÉLIORATION DE L'IFPP



Le 19 octobre 2021, la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI (PSC) a tenu sa 18<sup>e</sup> réunion annuelle du Comité de pilotage. Le Ministre Bruno Dantas du Tribunal des comptes de l'Union (TCU) du Brésil, qui préside la PSC, a accueilli les participants à l'assemblée virtuelle, qui portait sur les travaux liés au Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP).

La réunion a fait le point sur un bon nombre d'initiatives de la PSC :

- Paula Hebling du TCU a informé les participants que la PSC avait préparé le libellé de l'Objectif 1, Normes professionnelles, pour le nouveau plan stratégique de l'INTOSAI, et que l'Organisation arabe des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ARABOSAI) transmettra bientôt des documents en arabe sur le site [issai.org](http://issai.org).
- Vincent Feller de la Cour des comptes de France a présenté les nouvelles lignes directrices [INTOSAI-P 50](#) (principes des activités juridictionnelles des ISC).
- Jan van Schalkwyk de l'ISC de l'Afrique du Sud et de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI (CBC) a annoncé la période d'appel à commentaires sur l'exposé-sondage concernant l'[ISSAI 150](#) (compétence de l'auditeur) et les lignes directrices connexes.
- Geoffrey Simpson de la Cour des comptes européenne, qui assume la vice-présidence de la PSC, a indiqué que l'[ISSAI 140](#) (contrôle qualité pour les ISC) sera révisée.

Le président de la PSC propose de modifier le mandat de l'organe afin que le président et le vice-président de la Commission des affaires publiques, financières et administratives de l'INTOSAI (PFAC), ainsi que les ISC assumant la présidence et la vice-présidence du Forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI (FIPP) soient membres du Comité de pilotage de la PSC. La CBC a proposé que son vice-président



devienne aussi membre du Comité de pilotage. Les membres de la PSC voteront l'adoption des modifications proposées.

Radek Majer de la Cour des comptes européenne a présenté les résultats préliminaires d'un sondage mené par la PSC sur la façon dont l'IFPP est utilisé et les points à améliorer. Parmi les constatations du sondage, mentionnons que près de la moitié des 127 répondants font une mise en œuvre directe des normes au sein de leurs ISC, et que la majorité des répondants estiment que les normes devraient être facultatives plutôt qu'obligatoires.

Un sujet clé examiné par le sondage était les possibilités d'améliorer l'accessibilité de l'IFPP. La plupart des répondants ont indiqué qu'ils pouvaient avoir accès aux normes dans leur propre langue ou une langue dans laquelle ils pouvaient travailler. Toutefois, des répondants sont pour l'amélioration de la convivialité du site Web de l'IFPP et la présentation du matériel de manière plus flexible.

La réunion s'est terminée par des discussions en petits groupes au sujet des résultats du sondage sur l'IFPP. Un rapport sur les résultats du sondage sera publié l'an prochain.

La PSC prévoit tenir deux réunions en 2022 : une en juin, vraisemblablement en personne, et une réunion virtuelle en octobre.

# LES INITIATIVES DE LA PSC RENFORCENT LA COMMUNICATION, LE SOUTIEN TECHNIQUE ET LA COLLABORATION



## Réunion en ligne du réseau de l'ISLO

Le 19 juillet 2021, la Commission des normes professionnelles (PSC) a organisé la première réunion en ligne du réseau de chargés de liaison pour les normes de l'INTOSAI (ISLO), qui a pour but d'améliorer la communication et le dialogue sur le processus d'établissement des normes. La réunion visait à encourager les ISC à participer au récent sondage de la PSC sur le Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP). M<sup>me</sup> Pranchi Pandeu, gestionnaire de projet du groupe de travail sur le GUID 5320 (guide de l'audit de performance de la privatisation), a aussi présenté l'exposé-sondage du document.

L'ISLO répond aux demandes liées aux normes de la PSC et d'autres organes de travail de l'INTOSAI. Pour se joindre au réseau, les ISC ou les organisations peuvent envoyer leur nom, leur adresse électronique et le titre de poste de la personne qui sera nommée à titre de chargée de liaison à [ECA-ISLO@eca.europa.eu](mailto:ECA-ISLO@eca.europa.eu).



## La fonction de soutien technique est opérationnelle

La fonction de soutien technique de l'INTOSAI (TSF), qui est en service depuis mars 2020, offre des services de soutien technique de qualité supérieure liés aux activités de normalisation de l'INTOSAI. Depuis sa conception, la TSF a renforcé l'efficacité et l'efficacité du processus de normalisation, et a amélioré la planification et l'utilisation des ressources.

Les trois membres actuels de la TSF sont les suivants : George Haule et Amnon Mwasakatili, tous deux de l'ISC de

Tanzanie, et plus récemment Adrian Gogolan de l'ISC de Roumanie, qui s'est joint à la TSF en mai 2021 après la retraite de Matti Mattila de l'ISC de Finlande.

La TSF découle de l'un des objectifs stratégiques de l'Objectif n° 1 (Normes professionnelles) du Plan stratégique de l'INTOSAI pour la période de 2017 à 2022 et comprend trois principales responsabilités :

- contribuer à la mise en œuvre du Plan stratégique et des projets afférents;
- effectuer des études et des analyses techniques sur diverses questions liées à l'actualisation ou à l'élaboration de principes, de normes ou de lignes directrices au sein de l'IFPP;
- favoriser la circulation de l'information aux membres de l'INTOSAI.

## La PSC améliore les procédures de collaboration

L'INTOSAI réalise un nombre croissant de projets de normalisation complexes. Bon nombre de ceux-ci exigent le recours à plusieurs disciplines professionnelles et techniques et à l'expertise d'un ou de plusieurs organes de travail spécialisés de l'INTOSAI. Il est essentiel que la PSC, ses sous-commissions et d'autres groupes de travail collaborent efficacement à la planification, à la mise en œuvre et à l'évaluation de ces projets pour en assurer la qualité.

C'est pourquoi la PSC et ses sous-commissions ont approuvé un document qui vise à :

- recenser les principaux types de projets et la coopération nécessaire à leur mise en œuvre;
- définir les responsabilités et les processus essentiels à la coopération.

Ce document dynamique sera constamment mis à jour dans le cadre de sa mise en œuvre. Il représente une étape importante vers le renforcement de la collaboration. Le document peut être consulté [ici](#).

# L'IDI LANCE UNE INITIATIVE POUR AIDER LES ISC À RENFORCER LA GESTION DE CRISE ET DES RISQUES



Pendant la pandémie de COVID-19, des systèmes de crise et de gestion désuets et inefficaces ont exacerbé la perturbation des travaux de nombreuses ISC, ce qui peut nuire à leur capacité de surveiller la reddition de comptes. Souvent, ces systèmes ne tiennent pas compte de l'intensification des risques pendant la pandémie, comme des ressources humaines et financières limitées, ou de nouveaux risques, comme ceux liés à la numérisation.

En réponse à ces difficultés, l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) lance une nouvelle initiative sur la gestion de crise et des risques pour soutenir la performance des ISC (Crisis and Risk Management for SAI Performance — CRISP) qui aide à renforcer la résilience des ISC en établissant ou en améliorant des systèmes de gestion de crise et des risques. Grâce à des systèmes qui tiennent compte tant des risques pesant directement sur les ISC que des risques généraux liés à la gestion des finances publiques et à la reddition de comptes, les ISC sont mieux outillées pour accomplir leurs mandats, et ce, même dans des circonstances éprouvantes.

Dès 2022, l'initiative CRISP offrira un soutien aux ISC qui veulent s'améliorer dans ces secteurs grâce à des cours d'apprentissage en ligne et à une aide à la mise en œuvre directe. Afin de présenter son approche initiale, d'étudier les expériences de certaines ISC et de recueillir des commentaires et des suggestions, l'IDI a offert des webinaires de sensibilisation en anglais et en français en octobre 2021.

L'initiative CRISP repose sur le principe selon lequel les ISC doivent renforcer à la fois les systèmes de gestion des risques et de crise, et mettre en correspondance ces systèmes avec leur

gestion stratégique. La communauté de l'INTOSAI possède une vaste expérience de la gestion des risques, qui est un domaine bien étudié possédant des normes internationales applicables (ISO 31000). Les ISC ont moins d'expérience dans la gestion de crise, mais les organisations de l'INTOSAI ont publié de nombreuses ressources pour aider à combler ces lacunes : [un guide de planification de la continuité des activités](#) élaboré conjointement par l'Organisation des ISC des Caraïbes (CAROSAI) et l'Association des ISC du Pacifique (PASAI), et des [directives](#) conçues par l'Organisation africaine des ISC anglophones (AFROSAL-E) sur l'intervention en cas de catastrophe et la communication en situation de crise.

L'initiative CRISP vise à tabler sur ces efforts en mettant l'accent sur le lien bidirectionnel entre la gestion de crise et la gestion des risques des ISC. D'une part, la gestion de crise peut être considérée comme un élément de la gestion des risques, car la crise est la concrétisation d'un risque improbable mais lourd de conséquences contre lequel l'ISC n'a aucune mesure d'atténuation simple. Les systèmes de gestion de crise fonctionnent donc comme une mesure d'atténuation du risque. D'autre part, la plupart des ISC se rétablissent actuellement de la crise de COVID-19, un processus qui comprend l'examen et la mise à jour des procédures de gestion des risques.

L'IDI aimerait beaucoup recevoir les contributions des ISC pendant qu'elle continue à mûrir cette initiative. Les ISC qui souhaitent communiquer leurs expériences à l'IDI ou nommer des personnes-ressources peuvent le faire par courriel : [nils.voegen@idi.no](mailto:nils.voegen@idi.no) et [laurent.grosse-kozlowski@idi.no](mailto:laurent.grosse-kozlowski@idi.no).

# LES ISC AIDENT À BÂTIR DES SYSTÈMES NATIONAUX DE SANTÉ PUBLIQUE SOLIDES ET RÉSILIENTS

Équipe des objectifs de développement durable de l'IDI

Pendant que le monde gère la crise mondiale de santé publique, la grande importance de disposer de systèmes de santé publique solides et résilients pour atteindre l'objectif de développement durable n° 3 des Nations Unies (ODD n° 3) — *permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge* — n'a jamais été aussi évidente. Les ISC ont un rôle clé à jouer afin de lutter contre les inégalités croissantes révélées par telles pandémies et de s'assurer que les groupes vulnérables de la population ne sont pas laissés pour compte.

À cette fin, l'IDI, en collaboration avec les secrétariats régionaux et la Commission de partage et de gestion des connaissances (KSC), soutient un audit de performance coopératif lié à la [cible 3.d des ODD](#) (*renforcer les moyens dont disposent tous les pays, en particulier les pays en développement en matière d'alerte rapide, de réduction des risques et de gestion des risques sanitaires nationaux et mondiaux*). L'équipe chargée de la résilience des services de santé de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) fournit un appui technique dans ce domaine. Ce contrôle coopératif peut avoir un impact sur le plan national et régional, étant donné que les rapports d'audit de plusieurs ISC dans une région permettront de brosser un tableau exhaustif de l'état de la mise en œuvre de la cible 3.d des ODD.

Pour renforcer la capacité des ISC à réaliser ces audits, l'IDI a élaboré une plateforme intégrée de sensibilisation et de soutien à l'audit composée de quatre volets : contenus éducatifs (unités asynchrones et cours synchrones), apprentissage social en ligne (forums de discussion, babillards, cafés-rencontres, webinaires et banque de questions d'audit), autres ressources (bibliothèque, liens audio et vidéo, et liens vers d'autres cours) et soutien à l'audit (commentaires et aide à chaque étape de l'audit). En plus de l'équipe de l'IDI, 19 mentors ont été mobilisés pour fournir ce soutien.

Trente-neuf ISC dans cinq régions participent à des audits de la cible 3.d, et la plupart des équipes sont actuellement à la fin de l'étape de la planification. L'achèvement des rapports est prévu vers la fin du premier trimestre de 2022.

## Qu'est-ce que la résilience du système de santé publique?

Les systèmes de santé publique résilients sont prêts à réagir aux perturbations, sont en mesure d'en atténuer les effets et se rétablissent de tels événements tout en continuant d'assurer la prestation de services de santé essentiels. Ces systèmes orientent les améliorations en fonction de leurs expériences. L'atteinte de la résilience nécessite une stratégie de gestion des urgences de santé publique multidimensionnelle qui englobe tous les pans de la société. Elle doit être axée sur les politiques, les activités et la prestation de services, y compris le renforcement des fonctions essentielles de la santé publique. Selon l'OMS, des exemples de ces fonctions comprennent la surveillance, la protection et la promotion de la santé, et l'état de préparation de la santé publique.

Des systèmes de santé publique résilients arriment la planification d'urgence en santé à la stratégie globale pour le secteur de la santé, et vice versa, y compris les budgets appropriés et les cadres de surveillance et d'évaluation pour les interventions prévues et imprévues ([Mustafa et coll., 2021](#)).

## Comment les ISC peuvent-elles réaliser efficacement les audits de la cible 3.d des ODD?

Même si la résilience du système de santé publique comporte de nombreuses dimensions, les audits de la cible 3.d portent sur les aspects propres à cette cible. Dans le cadre de ces audits, les ISC peuvent examiner la façon dont les gouvernements renforcent leur capacité à réaliser ce qui suit (selon le contexte national et le risque) :

- prévoir et prévenir les urgences de santé publique, et s'y préparer;
- s'adapter et répondre aux urgences de santé publique et en absorber les conséquences;
- maintenir les services de santé essentiels pendant les situations d'urgence.

Les ISC devraient se concentrer sur la cohérence et l'intégration des politiques à l'échelle du gouvernement, ainsi que la mesure

dans laquelle le gouvernement a mobilisé les diverses parties prenantes dans ses efforts. Un des principes du Programme 2030 des Nations Unies est le caractère participatif et inclusif de tous les processus de mise en œuvre des ODD. Les parties prenantes comprennent tous les ordres et secteurs du gouvernement, de la société civile et du privé, les parlementaires et les institutions nationales des droits de l'homme.

La mobilisation des parties prenantes est étroitement liée à un autre principe sous-tendant les audits de la cible 3.d : « ne laisser personne pour compte ». La pauvreté et l'inégalité peuvent faire obstacle à la participation des groupes vulnérables et les empêcher de bénéficier de l'avancement des ODD. Pour évaluer les efforts déployés par le gouvernement afin de ne laisser personne pour compte dans la mise en œuvre de la cible 3.d, les ISC peuvent poser les questions suivantes :

- Comment le gouvernement détermine-t-il les groupes vulnérables?
- Pourquoi ces groupes sont-ils laissés pour compte?
- Quelles sont les sources de données désagrégées disponibles sur ces groupes et quelles sont les lacunes dans les données?
- Comment le gouvernement détermine-t-il les besoins de ces groupes et les mesures de soutien à leur offrir?

### **Comment les ISC peuvent-elles s'assurer que leurs audits renforcent la résilience du système de santé publique?**

Selon le [Modèle d'audit des ODD de l'IDI \(ISAM\)](#), les ISC devraient se concentrer sur l'impact de l'audit des ODD pour chaque étape du processus, notamment les étapes de la conception, de l'exécution et de l'établissement du rapport d'audit. Ce guide comprend des « Considérations relatives à l'impact de l'audit » auxquelles les ISC peuvent réfléchir tout au long du processus.

Après la publication du rapport d'audit, les ISC peuvent prendre d'autres mesures pour renforcer l'impact de l'audit :

- Examiner les actions correctives mises en œuvre en réaction à l'audit par les instances responsables. En fonction de leur mandat, de leurs pratiques d'audit et de leur capacité, les ISC peuvent rencontrer la direction des entités contrôlées, demander des informations écrites sur les progrès réalisés ou réaliser des audits de suivi.
- Communiquer les messages clés de l'audit aux niveaux national, régional et international, par exemple en diffusant des communiqués de presse, en publiant de l'information sur les réseaux sociaux ou en participant à des événements.



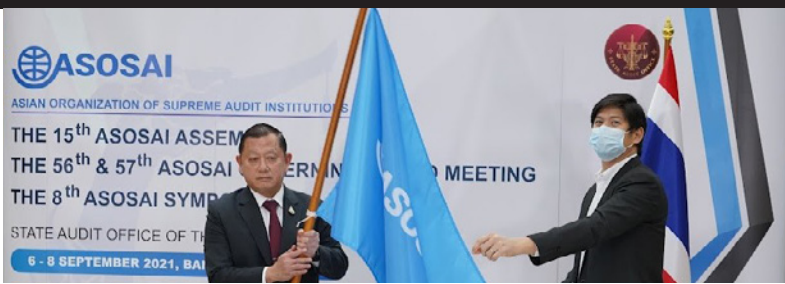
*« Mon rôle de mentore dans ce contrôle coopératif m'a non seulement aidé à m'épanouir sur le plan professionnel et personnel, mais aussi à comprendre de manière fondamentale l'impact des travaux des ISC et la façon dont nous pouvons contribuer à améliorer la vie des citoyens. Cette mission m'a montré l'importance d'examiner les aspects liés à l'approche pangouvernementale et à l'inclusion dans les audits de performance afin d'en accroître le retentissement. »*

—Sonam Wangmo, ISC du Bhoutan

- Créer des coalitions entre les parties prenantes pour créer un fort sentiment d'appropriation du travail de l'ISC et des recommandations.

Lors de récentes réunions des dirigeants des ISC et des parties prenantes de l'Organisation arabe des ISC (ARABOSAI), de l'Organisation asiatique des ISC (ASOSAI), de l'Association des ISC du Pacifique (PASAI) et de l'Organisation des ISC des Caraïbes (CAROSAI), des parties prenantes externes ont confirmé que ces audits contribuaient au renforcement de la résilience des systèmes de santé publique et de leur capacité de mieux réagir aux crises futures.

En réalisant ces audits en pleine période de crise sanitaire mondiale, les ISC font la preuve aux citoyens, aux décideurs et aux parties prenantes externes qu'elles peuvent s'adapter efficacement à l'évolution des environnements et aux risques émergents. Vous pouvez obtenir [ici](#) un complément d'information sur l'audit de la cible 3.d des ODD.



## L'ISC DE LA THAÏLANDE ACCUEILLE LA 15<sup>E</sup> ASSEMBLÉE DE L'ASOSAI

*Sutthi Suntharanurak, directeur du Bureau des affaires internationales, Bureau d'audit de l'État du Royaume de Thaïlande*

Du 6 au 8 septembre 2021, le Bureau d'audit de l'État du Royaume de Thaïlande a accueilli la 15<sup>e</sup> assemblée de l'ASOSAI. En voici les points saillants :

**Cette assemblée était la première à se tenir virtuellement, ce qui reflète la capacité de l'ASOSAI à réagir à de nouveaux défis.** En raison de la pandémie de COVID-19, l'ISC de la Thaïlande, de concert avec l'ISC du Vietnam (présidence de l'ASOSAI) et l'ISC de Chine (secrétaire de l'ASOSAI), a décidé de tenir l'événement virtuellement au moyen des plateformes Zoom et Slido.

**La Déclaration de Hanoï 2018 a été mise en œuvre efficacement.** Lors de la 14<sup>e</sup> assemblée de l'ASOSAI, animée par l'ISC du Vietnam, les membres ont approuvé la Déclaration de Hanoï, qui portait sur l'audit environnemental pour le développement durable. Cette déclaration a orienté les activités des groupes de travail, des commissions et des membres de l'ASOSAI de 2018 à 2021.

**L'ISC de la Thaïlande a accédé à la présidence de l'ASOSAI.** M. Tran Sy Thanh, Auditeur général du Vietnam et Président de l'ASOSAI, a passé virtuellement le drapeau de l'INTOSAI au Général Chanathap Indamra, Président du Bureau d'audit de l'État et nouveau Président de l'ASOSAI pour le mandat 2021-2024.

**Les membres de l'ASOSAI ont approuvé la Déclaration de Bangkok 2021.** La déclaration vise à préparer la communauté de l'ASOSAI à la « nouvelle normalité » en ce qui concerne l'audit du secteur public et se fonde sur un examen de cinq déclarations internationales clés : Lima 1977, Beijing 2013, Hanoï 2018, Abou Dhabi 2019 et Moscou 2019. La Déclaration de Bangkok est étroitement liée au plan stratégique de l'ASOSAI de 2022-2027.

L'ISC de la Thaïlande a fait circuler une ébauche de la déclaration aux membres de l'ASOSAI en juillet 2021 pour obtenir des commentaires et a intégré les recommandations dans la version définitive. La Déclaration se divise en chapitres : 1) promouvoir la saine gouvernance; 2) favoriser l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies; 3) tirer parti des technologies de pointe; 4) réagir aux catastrophes et à la pandémie.

**L'ISC de l'Inde a été retenue comme hôte de la 16<sup>e</sup> assemblée de l'ASOSAI.** Lors de la 56<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'ASOSAI, tenue le 6 septembre, les membres ont élu l'ISC de l'Inde comme hôte de la prochaine assemblée de l'ASOSAI. L'ISC a aussi été élue à la présidence de l'ASOSAI pour le mandat 2024-2027.

**Les membres de l'ASOSAI ont élu de nouveaux membres au sein du Comité directeur et du Comité d'audit et ont approuvé de nouveaux groupes de travail.** Le Comité directeur se compose maintenant des ISC d'Arabie saoudite, de Corée du Sud, de Malaisie, du Pakistan, des Philippines, de Russie et de Turquie, et le Comité d'audit se compose de l'ISC d'Azerbaïdjan et du Kazakhstan. Les membres de l'ASOSAI ont approuvé la création de groupes de travail sur les ODD et la gestion des crises.

**L'ASOSAI a mené diverses activités réussies au cours des trois dernières années, malgré la pandémie.**

- L'ISC de Chine a fait rapport sur la mise en œuvre du Plan stratégique de l'ASOSAI 2016-2021, les subventions de l'ASOSAI et les activités du Groupe de travail sur la vérification environnementale.
- L'ISC de l'Inde a fait état d'améliorations à la Revue de l'ASOSAI.
- L'ISC du Japon a fait une présentation sur les activités de la Commission du renforcement des capacités de l'ASOSAI.
- L'ISC des Émirats arabes unis a discuté du succès de la 12<sup>e</sup> thèse de recherche de l'ASOSAI sur le thème Audit de la mise en œuvre des ODD : Tirer parti du numérique ou des mégadonnées pour atteindre les ODD.

**Le 8<sup>e</sup> Symposium de l'ASOSAI, dont le thème était L'ASOSAI et la nouvelle normalité : la résilience au milieu des défis, s'est déroulé avec succès le 8 septembre.** L'objectif du symposium était de faire connaître les connaissances, l'expérience et les visions des membres de l'ASOSAI concernant la gestion de la pandémie et la préparation des ISC à l'ère post pandémie. Les 38 documents et exposés PowerPoint soumis dans le cadre du symposium se trouvent sur le site [www.asosaithailand.org](http://www.asosaithailand.org) [non disponibles en français]. Pour toute question sur la 15<sup>e</sup> Assemblée de l'ASOSAI, veuillez communiquer avec Sutthi Suntharanurak : [sutthisun@gmail.com](mailto:sutthisun@gmail.com).

## LA COMMISSION DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE L'OLACEFS PUBLIE UN RECUEIL DE RESSOURCES

La Commission du renforcement des capacités de l'OLACEFS a publié un recueil regroupant les principaux produits qu'elle a élaborés au cours des dernières années. Cet effort visait à rendre ses outils de renforcement des capacités facilement accessibles en un seul endroit, afin de faciliter leur diffusion ainsi que leur utilisation par toutes les ISC.

Le recueil regroupe les produits suivants :

- Plans de formation (2016-2018 et 2019-2021)
- Évaluation des besoins en formation (2016 et 2018)
- Cours en ligne ouvert à tous (ou MOOC, pour massive open online course) sur l'audit de performance (2020)
- MOOC sur le Programme à l'horizon 2030 des Nations Unies et sur le rôle des ISC dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD) (2018)
- Manuel des audits coordonnés (2020)

- Instruments pour évaluer la satisfaction et mesurer les résultats (2020)
- Système de gestion de l'éducation — SGE 2.0 (2018)
- Manuel du Système de gestion de l'éducation (2018)
- Manuel de cours en présentiel (2019)
- Lignes directrices et pratiques exemplaires pour l'élaboration de cours en ligne (2019)

La Commission mettra à jour son recueil à mesure que les équipes de travail élaborent de nouveaux produits. Ces produits sont accessibles à partir de la [page de la Commission](#) [non disponibles en français] sur le site Web de l'OLACEFS.

Pour soumettre des suggestions ou obtenir un complément d'information, communiquez avec : [ccc@tcu.gov.br](mailto:ccc@tcu.gov.br).

## L'OLACEFS ET LA CBC TIENNENT UN WEBINAIRE SUR LA PARTICIPATION CITOYENNE



Le Contrôleur général de la République du Pérou, le Président de la Commission de la participation citoyenne de l'OLACEFS, et l'Auditeur général de l'Afrique du Sud, qui est le Président de la Commission chargée du renforcement des capacités (CBC) de l'INTOSAI, ont organisé un webinaire le 30 septembre 2021 qui portait sur les avantages de la participation citoyenne

dans le contrôle/l'audit du secteur public. Le webinaire a donné un aperçu des pratiques et des défis à l'échelle mondiale concernant la participation citoyenne à la surveillance du secteur public. Les participants comprenaient des représentants des ISC d'Amérique latine et d'autres régions, ainsi que des experts d'organisations internationales et de la société civile.





## LE GROUPE DE TRAVAIL DE L'OLACEFS TIENT SA PREMIÈRE RÉUNION SUR L'AUDIT COORDONNÉ DE L'ODD 3.B

Le 12 août 2021, l'OLACEFS a tenu la première réunion sur l'audit coordonné de l'ODD 3.b (*appuyer la recherche et la mise au point de vaccins et de médicaments et assurer un accès abordable à ceux-ci*). Les principaux objectifs de l'audit sont d'évaluer la mise en œuvre de l'ODD 3.b, en mettant l'accent sur l'incidence de la COVID-19, et de faciliter l'échange de pratiques exemplaires.

La réunion virtuelle, qui visait à promouvoir le dialogue et à lancer des activités liées à l'audit coordonné, a été dirigée par le Bureau du contrôleur général de la République du Pérou, dans le cadre du groupe de travail sur l'audit de la gestion des catastrophes dans le contexte des objectifs de développement durable (GTFD), qui est présidé par la Cour supérieure d'audit de la Fédération du Mexique. Le Contrôleur général de la République du Pérou et Président de l'OLACEFS, Nelson Shack Yalta, a accueilli les participants et a souligné l'engagement

de l'OLACEFS à établir des mécanismes pour aider les ISC à composer avec les effets de la pandémie et à améliorer les politiques de santé publique. David Colmenares, Auditeur général de la Fédération du Mexique, a aussi exprimé son soutien à l'égard de l'initiative.

Parmi les participants à la réunion figuraient la Contrôleuse de l'État libre de Porto Rico, Yesmín Valdivieso, et près de 180 représentants d'ISC membres de l'OLACEFS, soit de l'Argentine, du Brésil, du Costa Rica, de l'Équateur, du Guatemala, du Honduras, du Mexique, du Panama, du Paraguay, du Pérou, de Porto Rico, de la République dominicaine, du Salvador et de l'Uruguay. Des membres associés de la Cour des comptes de l'Italie, du Bureau du contrôleur général de Bogotá, de la Cour des comptes de la province de Buenos Aires et de la Cour des comptes de l'État de Bahia ont aussi assisté à la réunion.

## L'EFSUR FAIT DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES UNE PRIORITÉ

L'égalité entre les sexes est un enjeu prioritaire et est au cœur de nombreuses activités réalisées par l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle (ISC) du Marché commun du Sud (MERCOSUR) et des pays associés (EFSUR). L'organisation réalise actuellement un audit coordonné sur la conformité avec l'ODD 1 (*éliminer la pauvreté*) de l'ONU, en accordant une attention particulière au recoupement entre la pauvreté et les inégalités entre les sexes.

Ce travail, dirigé par l'ISC de l'Argentine et mené par sept ISC sud-américaines, porte sur l'ODD 1.2 (*réduire de moitié au moins la pauvreté*) et sur l'ODD 1.4 (*garantir les mêmes droits aux ressources économiques*) et est motivé par la reconnaissance que les femmes sont souvent plus vulnérables que les hommes aux effets de la pauvreté. L'audit fera la lumière sur la manière dont la « féminisation de la pauvreté » affecte les femmes dans toute l'Amérique latine.

L'EFSUR prépare également un rapport annuel sur les progrès des politiques sur l'égalité entre les sexes dans les pays membres, de concert avec l'ISC de l'Équateur. En outre, depuis 2018, l'organisation tient des colloques internationaux sur les avancées et les défis en matière d'égalité entre les sexes. Ces colloques rassemblent des experts en la matière provenant d'organisations internationales comme l'ONU, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et l'IDI, ainsi que des fonctionnaires et du personnel des ISC de la région.

Le 26 août 2021, l'EFSUR a tenu une réunion portant sur le thème Les femmes et le leadership : les obstacles à la participation équitable. Cette réunion a accueilli 371 participants provenant de partout en Amérique latine, y compris des dirigeantes d'ISC de la région.

Parmi les participants figuraient Camilo Benítez Aldana, Contrôleur général de la République du Paraguay et Président de l'EFSUR; Graciela de la Rosa, Auditrice générale de l'Argentine et représentante du Secrétariat exécutif de l'EFSUR; Nelson Shack Yalta, Contrôleur général du Pérou et Président



### Les femmes et le leadership : Obstacles à la participation équitable

de l'OLACEFS; la ministre Ana Arraes, Présidente du Tribunal des comptes de l'Union du Brésil; Susana Diaz, Présidente de la Cour des comptes de l'Uruguay; Diana Marcos, Ministre de la Cour des comptes de l'Uruguay; et Sonia Sierra, Sous Contrôleur du Bureau de contrôle général d'État de l'Équateur.

À la clôture de l'événement, l'Auditrice générale de la Rosa a souligné que l'égalité entre les sexes était une prémisses fondamentale pour les institutions d'audit et a souligné l'importance de l'audit coordonné de l'ODD 1.

L'EFSUR a également tenu une réunion le 30 septembre 2021, qui portait sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies, vu sous un angle sexospécifique. Lors de cette réunion, des fonctionnaires d'ISC de la région ont fait part de leurs expériences de l'audit des ODD et de questions sexospécifiques. Les participants ont été divisés en quatre groupes, dans lesquels ils ont discuté de l'audit coordonné de l'ODD 1, de la crise de la COVID-19 et de son incidence sur l'égalité entre les sexes, de la compilation des normes sur l'égalité entre les sexes dans les pays de la région, et de l'établissement de politiques visant à promouvoir l'égalité entre les sexes au sein de l'ISC de la Colombie.

Pour plus de renseignements sur les activités de l'EFSUR en lien avec l'égalité entre les sexes, veuillez consulter : [efsur.org](https://efsur.org).

# LA GESTION STRATÉGIQUE FACE À L'IMPRÉVISIBILITÉ

*Dafina Dimitrova, Directrice principale de la Gouvernance des ISC, IDI*

Lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé en mars 2020, 22 équipes d'ISC participant au programme de l'IDI sur la [gestion stratégique, la mesure de la performance et le reporting \(SPMR\)](#) [site non disponible en français] se sont trouvées dans une situation précaire. Elles avaient passé plus d'un an à évaluer leurs performances et à élaborer un plan stratégique, et ce plan semblait maintenant avoir été chamboulé par les événements dramatiques en cours. Aux prises avec des problèmes d'accès à l'information, de communication et de sécurité, les équipes pouvaient-elles encore consacrer du temps à la planification et à la gestion stratégique, ou leurs efforts seraient-ils vains?

## Le principe du SPMR

Le déploiement du SPMR à l'échelle mondiale, appuyé par le Secrétariat d'État à l'économie de la Suisse (SECO), a eu lieu à la fin de 2018 au sein de 22 ISC de trois organisations régionales de l'INTOSAI : l'AFROSAI-E, l'ASOSAI et l'EUROSAI. Trois autres organisations régionales, soit l'ARABOSAI, le Conseil régional de formation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Afrique francophone subsaharienne (CREFIAP) et l'OLACEFS, se sont jointes en 2019, ce qui porte le nombre total d'ISC participantes à plus de 40.

Le programme part du principe que les ISC peuvent améliorer leur performance globale de façon durable si elles renforcent de manière générale leurs processus de gestion stratégique. À cette fin, les ISC participantes travaillent sur les éléments clés de la gestion stratégique selon un processus plutôt linéaire mais itératif. Elles commencent par évaluer leur performance au moyen du [Cadre de mesure de la performance des ISC \(CMP](#)

[des ISC](#)) [site non disponible en français], puis procèdent à une planification stratégique et opérationnelle avant d'établir des procédures de contrôle et de rapports réguliers. La dernière étape consiste à réaliser une autre évaluation au moyen du CMP des ISC pour évaluer les progrès réalisés et éclairer le prochain plan stratégique.

LES TROIS PRINCIPALES ÉTAPES DU PROCESSUS DE GESTION STRATÉGIQUE DES ISC



## Un test de résistance sans précédent

La COVID-19 a été un test de résistance sans précédent pour le programme SPMR. La pandémie a remis en question le contenu et la durée des plans stratégiques, a amplifié les problèmes de planification opérationnelle et a mis en évidence la rareté des ressources dont disposent de nombreuses ISC. Elle a aussi fait surgir des questions fondamentales quant à la pertinence et

au rôle des ISC en tant qu'institutions publiques et à la manière dont ces facteurs sont pris en compte dans les plans et les processus organisationnels.

Le programme SPMR consistait à l'origine en des ateliers régionaux en personne, ainsi qu'en une assistance fournie au pays et à distance par un conseiller désigné de l'IDI ou une personne ressource. La pandémie a mis un terme aux ateliers prévus et aux activités dans les pays et, dans de nombreux cas, elle a perturbé les contacts de l'équipe de l'IDI avec les ISC participantes. L'IDI a dû réfléchir au type de soutien à la gestion stratégique nécessaire et à la manière de le fournir. Devant de tels événements défavorables, il était juste de se demander si les ISC allaient et devraient accorder la priorité à l'achèvement de leurs évaluations du CMP des ISC et à l'élaboration de plans stratégiques.

## Tirer parti de la participation au programme SPMR

Les ISC des trois premières organisations régionales, qui étaient les plus avancées dans le programme lorsque la pandémie a frappé, se sont rapidement rendu compte que les progrès qu'elles avaient réalisés dans le cadre du programme pouvaient les aider à sortir plus fortes de la crise. Après le choc initial, la plupart des participants au SPMR ont rapidement établi des routines de travail à distance et ont rétabli le contact avec l'équipe de l'IDI, malgré les difficultés constantes liées à l'accès à l'information, à la technologie, à la connectivité et à la conciliation travail vie privée. Du côté de l'IDI, l'équipe a rapidement réorganisé les processus de travail et a étudié les incidences possibles, à court et à long terme, de la pandémie sur la gestion stratégique des ISC.

L'IDI a publié des documents d'orientation et a déployé une série de webinaires sur la COVID-19 en avril et en mai 2020. Le Manuel de gestion stratégique des ISC, publié à la fin de



2020, présentait certains aspects de la COVID-19 et faisait état des premières expériences de réponse à la pandémie. Le soutien bilatéral ultérieur et les cours sur la planification opérationnelle, le contrôle et la mise en œuvre sont passés à un mode entièrement numérique, permettant une approche plus agile.

Trois facteurs ont aidé les ISC à tirer parti de leur participation au SPMR pendant la pandémie.

**Tout d'abord, les résultats du CMP des ISC, même à l'état d'ébauche, étaient encore dans une large mesure valides, pertinents et utiles.**

Le CMP des ISC fournit une évaluation globale de la performance dans six domaines fondamentaux : indépendance et cadre juridique, gouvernance interne et déontologie, qualité de l'audit et reporting, gestion financière, ressources humaines, et communication externe. Ces résultats détaillés constituent une base solide pour comprendre les forces et les faiblesses de la performance des ISC.

L'analyse panoramique du CMP des ISC a aidé les ISC à prendre des décisions à court terme et à établir des priorités pour assurer la continuité des activités au cours des premiers mois de la crise. Même si les ISC peuvent avoir examiné les résultats sous un angle différent pendant la pandémie, les informations de base sont restées pertinentes.

**Ensuite, les réactions des parties prenantes internes et externes, comme le Parlement, le pouvoir exécutif et la société civile ainsi que le personnel des ISC, ont aidé les participants à élaborer une stratégie solide pour les ISC.** Les ISC participantes se trouvaient à différentes étapes de la collecte de commentaires lorsque la pandémie a frappé. Néanmoins, la pandémie a offert une nouvelle occasion d'approcher les parties prenantes et de mieux comprendre le rôle que les ISC peuvent jouer pour assurer la transparence du financement d'urgence lié à la COVID-19 et la reddition de comptes à cet égard.

**Enfin, les ISC ont examiné d'un œil neuf leurs plans stratégiques provisoires et ont défini de nouveaux résultats pour contrer les effets de la pandémie.** Les ISC ont aussi ajusté leurs priorités à la lumière des pressions sur les ressources financières et humaines que beaucoup d'entre elles subissent. Les plans stratégiques des ISC devaient servir de plans

directeurs pour que celles-ci puissent remplir leurs mandats, rester pertinentes malgré les nouveaux défis et améliorer de manière durable leurs performances dans les domaines les plus importants.

Plus d'un an après le début de la pandémie, dans quelle mesure les ISC participant au programme SPMR ont-elles su tirer parti de la gestion stratégique pour surmonter la pandémie?

À la mi-2021, les ISC participantes des trois premières organisations régionales (l'AFROSAI E, l'ASOSAI et l'EUROSAI) avaient achevé les aspects méthodologiques officiels du SPMR. Dix huit de ces 22 ISC avaient finalisé leurs rapports sur le CMP des ISC ou en

étaient à l'étape finale de l'examen indépendant de leur qualité par l'IDI.

Onze des 22 ISC ont vu leurs plans stratégiques nouveaux ou révisés approuvés par la direction ou en sont à l'étape finale de l'élaboration, soit en attente de l'approbation de la direction. Les onze autres ISC sont en voie d'élaborer un nouveau plan stratégique pour 2022. Les plans sont axés sur les défis posés par la pandémie et donnent la priorité, entre autres, à la dématérialisation, au renforcement de la communication interne et externe, à l'introduction de nouveaux types et sujets d'audit, à la gestion des ressources humaines et au bien être du personnel. Les ISC ont également préparé des plans opérationnels améliorés qui traitent des ressources financières et humaines, de la surveillance des risques et de la hiérarchisation des priorités. Les ISC membres des trois organisations régionales qui se sont jointes plus tard continuent de progresser vers l'obtention de résultats.

---

*« Les ISC participant au SPMR ont prouvé, chacune à leur manière, qu'elles ont à la fois la capacité et une panoplie croissante d'outils de gestion stratégique pour gérer efficacement les situations les plus difficiles et les plus inattendues. »*

---

## Histoires de réussites au sein d'ISC

Chaque ISC participante a apporté son contexte et son expérience uniques au programme SPMR et a soutenu l'apprentissage par les pairs. L'IDI a capté certaines de ces expériences dans une série d'histoires de réussites liées au CMP des ISC et au SPMR. Par exemple :

- Les expériences du Bhoutan et du Costa Rica montrent comment une évaluation répétée du CMP des ISC peut aider les ISC à mesurer les progrès et à réaliser des améliorations au fil des cycles de planification stratégique.
- Les cas de l'Azerbaïdjan et des Maldives illustrent comment les équipes peuvent persévérer et obtenir d'excellents résultats malgré une série de défis supplémentaires, tels que des changements dans la composition de l'équipe et des troubles politiques.
- Le leadership et l'engagement de l'ISC envers l'excellence ont été essentiels pour obtenir des résultats en matière de gestion stratégique en Géorgie, à Guam (qui fait partie du groupe pilote du SPMR dans la région du Pacifique) et au Kenya.

Ces histoires reflètent le large éventail de changements planifiés et inattendus auxquels le SPMR a contribué. Elles montrent également comment le programme SPMR peut amener les participants à assumer de nouveaux rôles. Par exemple :

- Alors qu'elle agissait à titre de personne ressource régionale pour les ISC de l'AFROSAI E dans le cadre du SPMR, M<sup>me</sup> Nancy Gathungu a été nommée Auditrice générale du Kenya.
- Alors qu'elle occupait le rôle de chef de l'équipe du SPMR de l'Azerbaïdjan, M<sup>me</sup> Vafa Mutallimova est devenue membre du Conseil de la Cour des comptes.
- M. Jerrick Hernandez, de l'ISC de Guam, une petite ISC comptant moins de 20 employés, a participé au projet pilote du SPMR et est par la suite devenu personne ressource dans le cadre de la mise en œuvre mondiale du programme. M. Hernandez est maintenant expert-conseil en matière de gestion stratégique auprès de l'ISC des Philippines, l'une des ISC les plus grandes et les plus complexes de la région de l'ASOSAI.

La gestion stratégique peut être un processus difficile. Elle exige une ouverture d'esprit, de la persévérance, un engagement de la part des dirigeants, de l'agilité et une collaboration. Les ISC participant au SPMR ont prouvé, chacune à leur manière, qu'elles ont à la fois la capacité et une panoplie croissante d'outils de gestion stratégique pour gérer efficacement les situations les plus difficiles et les plus inattendues.



# OBSERVATIONS D'UN CONSEILLER TECHNIQUE À L'INTENTION DES ISC DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

*Wilf Henderson, conseiller technique international et gestionnaire (retraité), Bureau d'audit national du Royaume-Uni*

Au cours des dernières décennies, avec le soutien des partenaires du développement, de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), des organisations régionales de l'INTOSAI et d'experts-conseils externes, de nombreuses ISC de pays en développement ont réalisé des progrès considérables pour se conformer aux normes internationales reconnues. Cependant, il en reste encore beaucoup à faire.

Les paragraphes qui suivent présentent des observations personnelles d'un conseiller technique, fruit de plus de 40 ans d'expérience, sur les défis constants auxquels sont confrontées les ISC des pays en développement. Ces observations ne représentent pas nécessairement les opinions d'autres personnes.

**Lois relatives aux ISC** — Même lorsque l'indépendance de l'ISC est inscrite dans la loi, de nombreuses ISC de pays en développement sont confrontées à des problèmes à cet égard. Or, l'indépendance est essentielle à la capacité des ISC de fonctionner efficacement. Par exemple, lorsque les lois en matière d'audit sont entrées en vigueur, certaines ISC n'ont pas préparé de règlements pour aider à mettre en œuvre ces lois. Un tel règlement peut contribuer à garantir la mise en application efficace des dispositions de nouvelles lois.

Une autre préoccupation ressort du fait que certaines lois en matière d'audit ont conféré aux ISC des pouvoirs allant au-delà de ceux exigés par les normes de l'INTOSAI, comme la possibilité d'imposer des amendes aux fonctionnaires. Il faudrait revoir les lois relatives aux ISC pour veiller à ce qu'elles

répondent aux exigences de l'INTOSAI et à ce qu'elles ne favorisent pas les pratiques douteuses.

**Nomination d'auditeurs généraux** — Les nominations des auditeurs généraux ne sont pas toujours transparentes. Parfois, les chefs d'État choisissent de nommer une personne afin de poursuivre des objectifs particuliers. Les gouvernements devraient suivre les directives produites par l'INTOSAI ou les lois liées aux ISC en vigueur si elles répondent à ces exigences, au moment de nommer des auditeurs généraux.

**Plans stratégiques** — De nombreuses ISC pensent que les plans stratégiques sont établis pour une période déterminée, généralement de cinq ans, et qu'ils ne doivent pas être mis à jour avant d'arriver à terme. De plus, les ISC n'ont souvent pas les ressources financières nécessaires pour pleinement mettre en œuvre ces plans.

Pour remédier à cette situation, les plans stratégiques devraient inclure des budgets qui tiennent compte de tous les coûts. On devrait aussi les revoir et les mettre à jour au moins une fois par an, en tenant compte de l'évolution des circonstances, et les soumettre au corps législatif, afin d'obtenir le soutien et les fonds nécessaires à leur mise en œuvre. Les ISC gagneraient également à faire appel aux partenaires du développement pour obtenir leur soutien.

**Gestion descendante** — Certains auditeurs généraux hésitent à déléguer des responsabilités, et les gestionnaires à les assumer, ce qui peut ralentir les processus opérationnels et empêcher le personnel d'acquérir des compétences en gestion. Modifier la culture organisationnelle en abandonnant l'approche descendante peut amener les gestionnaires à assumer la responsabilité de leurs propres services.

**Soutien limité** — Le leadership au niveau des auditeurs généraux s'est amélioré au cours des 20 dernières années. Cependant, si les auditeurs généraux ne sont pas bien appuyés par le gouvernement et le corps législatif ou si les gouvernements s'ingèrent dans le processus budgétaire, alors leur influence sera limitée. Les auditeurs généraux auront de la difficulté si les budgets sont insuffisants pour renforcer la capacité du personnel et fournir des installations adéquates. Si l'on autorise l'approbation des budgets par le corps législatif, sans ingérence gouvernementale, les ISC peuvent recevoir le financement dont elles ont besoin pour remplir leur mandat.

**Capacité du personnel** — Le personnel de nombreuses ISC ne possède pas les qualifications nécessaires pour effectuer des audits selon les normes internationales. Les partenaires du développement fournissent souvent des fonds pour la formation, mais cela ne suffit pas à assurer la professionnalisation de l'ensemble de l'institution. Des plans de formation et d'avancement professionnel sont essentiels et devraient être intégrés dans un programme de gestion du rendement. En outre, en l'absence d'un programme officiel d'évaluation du rendement, les ISC ne sont pas à même de déterminer si les membres du personnel sont capables de remplir leurs fonctions selon les normes requises et s'ils sont aptes à être promus.

**Méthodes et pratiques** — Passer de méthodes d'audit dépassées à des méthodes modernes pose des défis considérables aux ISC. En analysant les besoins de formation et en élaborant des cadres de compétences essentielles, les ISC peuvent aider les membres de leur personnel à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour faire cette transition.

Les ISC peuvent aussi encourager leur personnel à s'adapter aux nouvelles circonstances en mettant en œuvre des stratégies efficaces de gestion du changement. Des processus d'assurance qualité et des normes de documentation efficaces sont également essentiels pour se conformer aux normes actuelles de l'INTOSAI.

Lorsqu'une nouvelle loi est établie pour créer une institution indépendante, les ISC peuvent avoir besoin de l'aide des partenaires du développement pour mettre en place de nouvelles fonctions, telles que les ressources humaines, la comptabilité (y compris la préparation des états financiers), l'audit interne et les affaires juridiques.

**Relations avec les clients** — De nombreux clients pensent que les ISC ne cherchent qu'à trouver des fautes. Par conséquent, les entités auditées peuvent ne pas fournir aux ISC une documentation adéquate, et les ISC peuvent avoir du mal à trouver d'autres formes d'éléments probants. Lorsque les ISC changent leur approche, passant de la recherche de fautes à l'apport d'une valeur ajoutée, elles établissent des liens de confiance et contribuent à un meilleur gouvernement. Un programme d'amélioration des relations avec les clients peut également être utile.

### Les ISC devraient :

- fournir l'assurance que la comptabilisation des éléments des états financiers du gouvernement s'est faite de façon appropriée (audit financier/de régularité);
- fournir l'assurance que les fonds publics ont été dépensés de manière économique, efficiente et efficace (audit de performance);
- déterminer si les lois et les règlements ont été respectés (audit de conformité);
- fournir des éléments probants suffisants pour permettre aux comités des comptes publics de tenir les gouvernements responsables;
- réaliser uniquement les activités pour lesquelles elles disposent de ressources et de compétences suffisantes. Les lois relatives aux ISC devraient permettre aux ISC de choisir leur programme de travail et de remplacer toute autre loi introduite par le gouvernement en matière d'audit du secteur public.

### Les ISC ne devraient pas :

- miner la confiance du public en entreprenant toute activité qui est du ressort du gouvernement;
- entreprendre des audits qui vont au-delà de la portée des exigences de l'INTOSAI;
- inclure dans les rapports d'audit des constatations qui ne sont pas étayées par des éléments probants suffisants, pertinents et fiables.

**Relations avec les gouvernements** — De nombreuses ISC exercent leurs activités dans un milieu où les gouvernements ne préparent pas d'états financiers ou, s'ils le font, ces états ne sont pas conformes aux normes internationales. Souvent, les ISC ne sont pas proactives pour encourager les gouvernements à s'améliorer dans ce domaine. Les ISC devraient travailler avec les gouvernements pour convenir de normes comptables



nationales et d'états financiers qui sont conformes aux normes internationales.

Une autre crainte est que les gouvernements puissent cesser de respecter les ISC qui publient leurs rapports d'audit en retard. Par exemple, un ministre des Finances n'a pas voulu accorder davantage de fonds à l'ISC du pays, car ses rapports annuels sur les états financiers étaient régulièrement présentés avec plus d'un an de retard et n'étaient donc guère utiles pour aider à améliorer les systèmes et les procédures.

**Sensibilisation du public** — Le public ne comprend pas entièrement le rôle et le mandat des ISC. En rehaussant leur profil auprès des médias et de la société civile, par exemple en organisant des ateliers pour les parties prenantes et des conférences de presse, les ISC peuvent promouvoir les avantages de leur indépendance ainsi que leur efficacité et faire connaître leurs rapports d'audit.

**Rôle des partenaires du développement** — Les partenaires du développement jouent un rôle important dans le soutien aux ISC des pays en développement et pourraient faire encore plus pour aider. Ils pourraient notamment :

- exercer une plus grande influence sur les gouvernements afin de soutenir l'indépendance des ISC;

- expliquer clairement leurs décisions concernant les ISC auxquelles ils offrent leur soutien;
- donner aux ISC les moyens d'action dont elles ont besoin pour auditer leurs propres programmes, au lieu de faire appel à des experts de l'extérieur;
- veiller à ce que les rôles et les besoins des ISC des pays en développement soient pleinement compris et créer une stratégie coordonnée pour fournir un soutien aux ISC;
- intégrer le soutien aux ISC et aux comités des comptes publics dans les programmes de réforme des finances publiques;
- encourager les ISC à poursuivre la mise en œuvre des réformes même après la fin des projets d'assistance technique.

Relever les défis susmentionnés au moyen d'investissements et de formation permettra aux ISC des pays en développement d'accomplir leur travail avec une plus grande efficacité. Cela est primordial pendant la pandémie, alors qu'il y a un besoin encore plus grand d'ISC compétentes pour fournir l'assurance que les gouvernements dépensent les fonds publics judicieusement et qu'ils gèrent les fonds donnés efficacement.

# L'AUDIT AXÉ SUR LES TI : UN PUISSANT OUTIL DANS UN ENVIRONNEMENT D'AUDIT EN ÉVOLUTION



stokkete/AdobeStock

Sooyeon LEE, directrice générale, Bureau de la gestion de l'information; Taeick KIM, directeur, et Choongjae LEE, auditeur, Division de l'analyse des données et de la gestion de l'information, ISC de Corée

## La transformation numérique de l'audit

Afin de mieux répondre aux besoins des citoyens et d'améliorer les services, de nombreux pays ont mis en place des systèmes novateurs d'administration en ligne reposant sur la technologie de l'information (TI). Selon l'[Enquête sur l'administration en ligne](#) (2020) du Département des affaires économiques et sociales (DAES) des Nations Unies, la plupart des pays et des municipalités mettent en œuvre des stratégies pour une administration numérique.

En Corée, pays qui, selon l'enquête du DAES de l'ONU, figure parmi les chefs de file de l'administration en ligne, de nombreux domaines de l'administration publique, dont les soins de santé, la fiscalité, l'éducation, les transports et la gestion des terres, sont gérés par voie électronique. Cela a mené à l'échange d'informations numérisées entre ministères. Le gouvernement coréen est également en voie d'intégrer des technologies émergentes (notamment l'intelligence artificielle, l'analyse des données et la 5G) dans son système gouvernemental en ligne afin de fournir ses services plus efficacement.

Ces changements dans l'administration publique en Corée et dans bien d'autres pays ont donné lieu à une transformation numérique de l'audit. Les auditeurs complètent de plus en plus et remplacent même la méthode traditionnelle de collecte des éléments probants, à savoir la vérification des informations contenues dans les documents écrits, par une méthode axée sur l'examen de données stockées dans les systèmes d'information. Ces audits à distance axés sur les TI peuvent accroître l'efficacité, car les auditeurs n'ont pas à s'engager dans un processus long et laborieux consistant à visiter chaque site en personne afin d'examiner les dossiers des entités contrôlées. Les perturbations causées par la pandémie de COVID-19 n'ont fait qu'accélérer le passage aux audits à distance, les ISC s'efforçant d'accroître leur résilience dans des conditions difficiles.

## Un système efficace pour l'analyse de données numériques

La Commission de contrôle et d'inspection (BAI), l'ISC de Corée, cherche continuellement à renforcer ses efforts pour vérifier si les entités auditées respectent les règlements et exercent leurs activités conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités. À cette fin, la BAI a mis sur pied le système BARON (**B**est **A**udit & **I**nspection System for **R**ule-based **O**bservation **N**etwork [meilleur système d'audit et d'inspection

pour un réseau d'observation fondé sur les règles]) en février 2018 en tant qu'outil de collecte, de tri et d'analyse des données numériques.

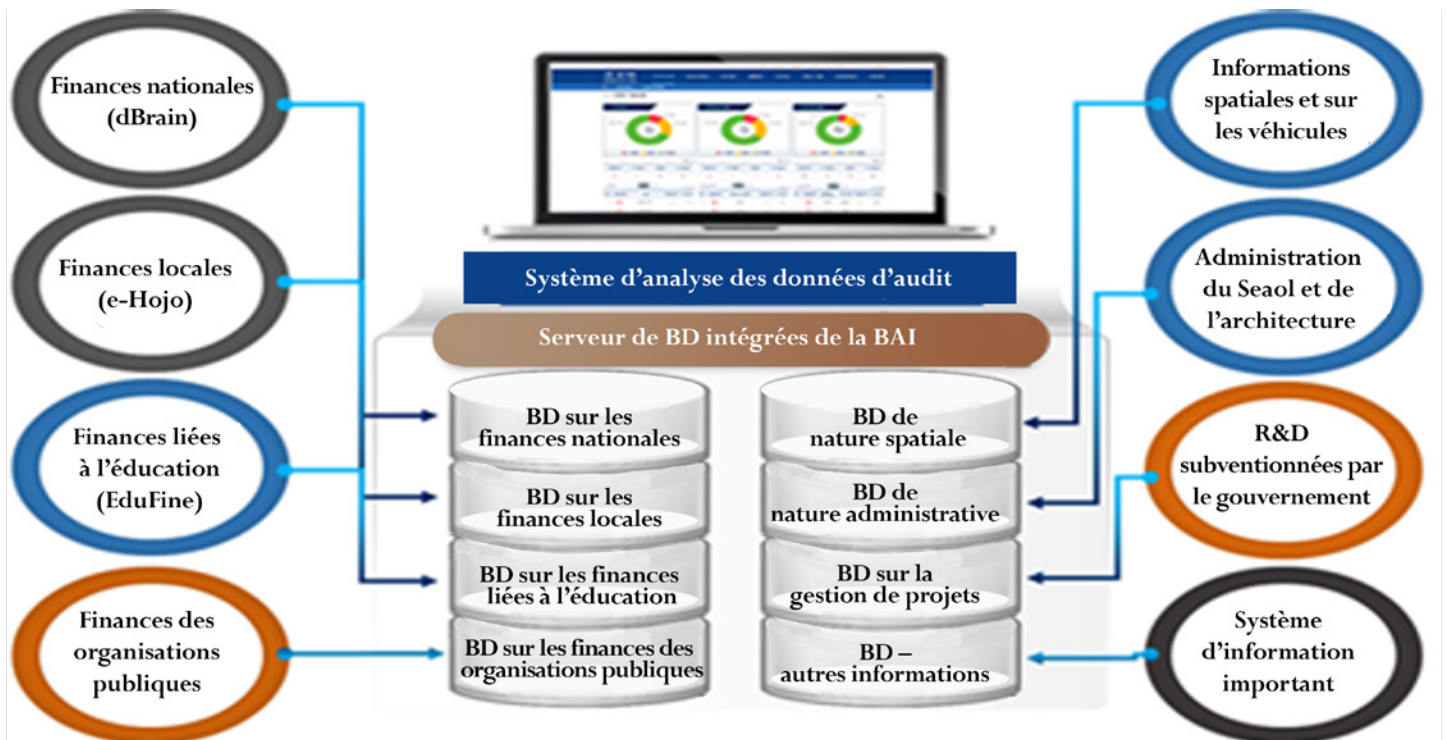
**Collecte de données** — Les auditeurs utilisent fréquemment des données publiques relatives à des domaines précis (tels que les dépenses budgétaires et les contrats). BARON recueille les données en fonction des besoins des auditeurs sur une base régulière, à savoir une base mensuelle ou trimestrielle, transforme les données en 653 types différents à des fins d'audit, et stocke ces données (voir la figure 1.)

Bien que BARON ait rendu plus accessibles différents types de données provenant de diverses entités gouvernementales, les auditeurs ne pouvaient pas, au début, accéder à toutes les données dont ils avaient besoin. Pour résoudre ce problème, la BAI a relié le système BARON aux données stockées dans le système de gestion des métadonnées du gouvernement, qui regroupe 2921 systèmes d'information et 451 200 bases de données. Cette amélioration a permis aux auditeurs d'effectuer des recherches par organisation dans la liste des données

numériques et de demander aux entités auditées de soumettre à l'ISC toute donnée non récupérable dans le système.

**Tri des données** — Les données relatives aux dépenses budgétaires sont souvent classées en trois groupes, selon qu'elles sont liées à des projets d'institutions publiques, à l'infrastructure et à l'entretien, ou aux services d'emplois et aux services sociaux du gouvernement. Cela permet aux auditeurs de trouver et de récupérer facilement les données recherchées. Les auditeurs peuvent également utiliser BARON pour trier les données budgétaires en saisissant différentes clés de tri en fonction de leurs besoins. Les auditeurs peuvent organiser les données budgétaires liées aux projets des institutions publiques par numéro de code (p. ex. code de projet gouvernemental pour l'année concernée, code d'institution financière, etc.). BARON se sert de l'adresse comme clé de tri pour les données sur les dépenses d'infrastructure du gouvernement, et utilise les renseignements permettant d'identifier une personne comme clé de tri pour des informations sur les emplois et les services sociaux.

Figure 1 : Configuration de BARON (Remarque : « BD » signifie « base de données »)



## ÉTUDE DE CAS : AUDIT DE LA GESTION DES RISQUES LIÉS AUX INFRASTRUCTURES ESSENTIELLES (CIRM)

Le gouvernement coréen a mis en œuvre des mesures de gestion des risques liés aux infrastructures essentielles (CIRM) en 2015 pour recenser et traiter les risques de sécurité dans les infrastructures essentielles. Conformément à des lignes directrices diffusées par le ministère de l'Intérieur et de la Sécurité, qui est responsable de ces mesures, les organismes centraux et les administrations locales doivent procéder à des inspections de sécurité des installations publiques (comme les logements publics et les écoles) et de l'infrastructure nationale essentielle (comme les systèmes de transport), en collaboration avec les entités du secteur privé. Les résultats des inspections et les activités de suivi sont saisis dans le portail national sur les catastrophes et la sécurité, que gère le ministère de l'Intérieur et de la Sécurité. L'audit de la BAI a examiné l'efficacité des mesures de gestion des risques liés aux infrastructures essentielles mises en œuvre par le Ministère.

### Étendue de l'audit

La BAI a limité l'étendue de l'audit aux bâtiments où des incendies sont survenus entre janvier 2017 et septembre 2019 et a examiné les résultats des inspections de sécurité des bâtiments menées moins d'un an avant les incendies.

La BAI a comparé les résultats des inspections de sécurité du ministère de l'Intérieur et de la Sécurité à ceux des inspections de sécurité de l'Agence nationale d'incendie (NFA) et de la Société coréenne de sécurité électrique (KESCO). La BAI a sélectionné les inspections de la NFA en raison de la similitude de leur cible et de leur nature. Elle a choisi d'examiner les inspections électriques périodiques menées par la KESCO, car les incendies électriques représentent une part importante des incendies de bâtiments non résidentiels.

### Analyse des données

L'équipe d'audit :

- a obtenu des données brutes sur les résultats des inspections menées entre 2017 et 2019 du portail national sur les catastrophes et la sécurité ainsi que de 10 autres systèmes d'information semblables, dont le système national de données sur les incendies.
- a téléversé ces données brutes (environ 97 millions de cas) vers BARON et les a épurées. Les auditeurs ont converti les informations relatives à l'emplacement des installations en codes PNU (unité de numérotation des parcelles) et s'en sont servi comme clé de tri pour l'analyse des données.

- a analysé les données pour déterminer la proportion de bâtiments touchés par des incendies de 2017 à 2019 pour lesquels les inspecteurs de sécurité avaient constaté que les équipements étaient défectueux ou qu'ils enfreignaient les lois pertinentes.

### Constatations

**Des évaluations des risques inadéquates** — La proportion moyenne d'immeubles qui, selon le ministère de l'Intérieur et de la Sécurité, nécessitaient des améliorations de 2017 à 2019 était de 9,5 %. En revanche, la proportion des immeubles qui, selon la NFA, nécessitaient des améliorations était de 56,4 %.

**De mauvais résultats en matière de prévention des accidents** — La proportion de bâtiments ayant connu des accidents dans l'année qui a suivi l'inspection de la NFA était de 0,28 %. En revanche, la proportion des structures dans lesquelles des accidents se sont produits dans l'année suivant l'inspection de sécurité du ministère de l'Intérieur et de la Sécurité était de 0,95 %.

**Un chevauchement important des inspections de sécurité de certaines entités** — Sur les 90 081 sites inspectés en 2017, 63 677 sites (71 %) ont été inspectés deux années de suite et 30 019 (33 %) ont été inspectés pendant trois années consécutives (de 2017 à 2019). De 2017 à 2019, le taux moyen de chevauchement entre les infrastructures soumises aux mesures de gestion des risques liés aux infrastructures essentielles et aux inspections de sécurité électrique était d'environ 57 %.

**PROCESSUS D'ANALYSE DES DONNÉES**

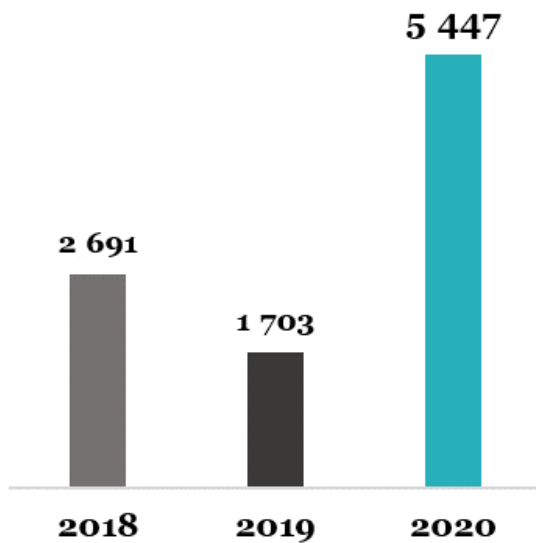
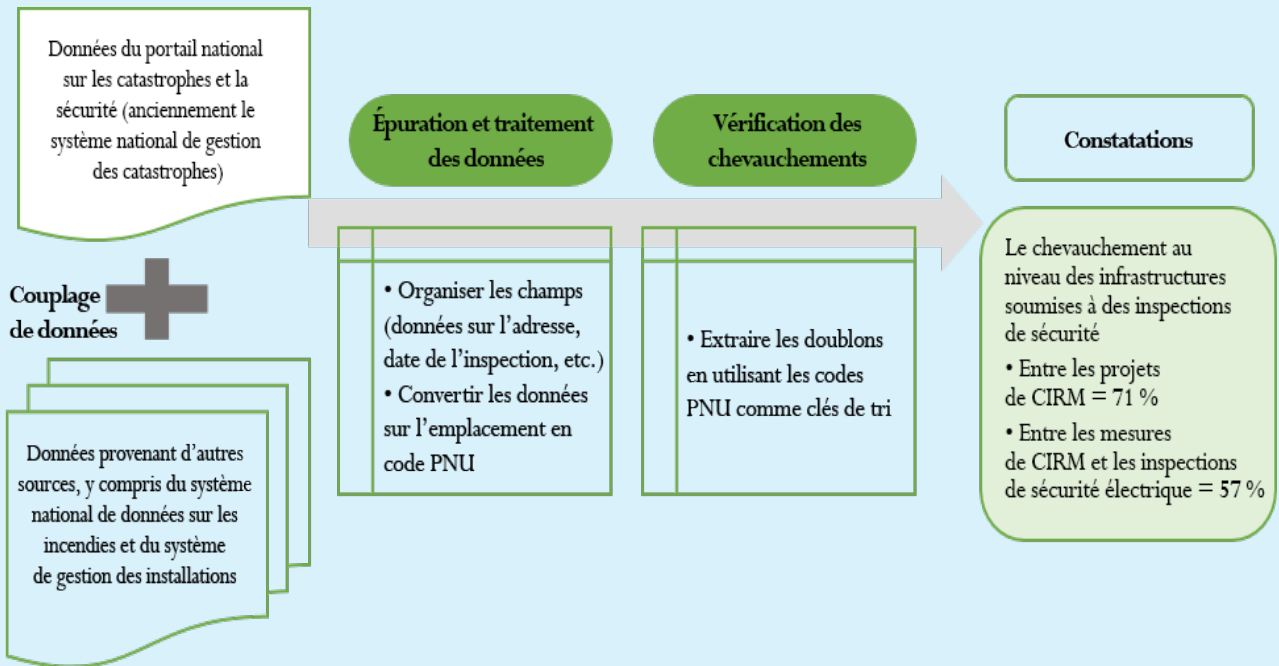


Figure 2 : Nombre de données téléchargées à partir de BARON, par année

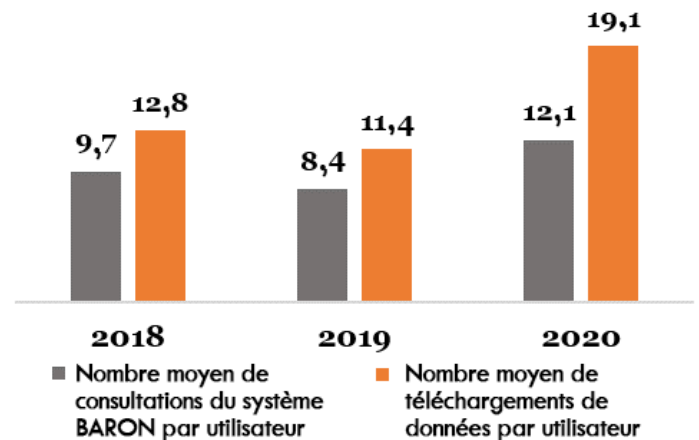


Figure 3 : Nombre moyen de consultations et de téléchargements du système BARON par utilisateur, par année

**Analyse des données** — Au tout début de la mise en œuvre de BARON, le système relevait automatiquement les irrégularités possibles dans les finances de l'État ou des administrations locales à partir de ses données accumulées. Puis, les auditeurs examinaient si des activités suspectes avaient eu lieu au sein des entités auditées et formulaient des recommandations pour y remédier. Toutefois, ce ne sont pas toutes les données qui étaient accessibles par l'entremise du système.

Aujourd'hui, BARON permet aux auditeurs d'analyser les données financières ainsi que d'autres formes de données (telles que les données d'immatriculation des véhicules et les données géospatiales) provenant de diverses sources. La BAI a créé dans BARON un tableur qui permet aux auditeurs d'organiser les données (telles que la date, l'adresse et le numéro de série) dans un format uniforme, de les analyser (notamment en extrayant les données pertinentes en fonction de critères précis)

et de comparer les valeurs au sein d'un même ensemble de données ou entre plusieurs ensembles de données.

BARON permet également aux auditeurs d'effectuer des analyses spatiales, telles que le tamponnage (identification d'une zone environnante à une distance précise d'un élément géographique, comme les zones affectées par la fumée d'un incendie de bâtiment), la superposition (superposition d'informations provenant de plusieurs couches de données, comme l'identification de secteurs couvrant des zones de protection de l'eau potable et des ceintures vertes) et la mesure de distances, directement sur une carte.

La BAI prévoit de continuer à améliorer les types d'analyses de données que les auditeurs peuvent effectuer dans BARON. Cela pourrait mener à des audits axés sur les TI plus avancés, dans le cadre desquels les auditeurs se servent d'outils de pointe, comme l'intelligence artificielle, pour analyser les données.

### **Les perspectives et défis associés aux audits axés sur les TI**

En plus de mettre en place le système BARON, la BAI a déployé de nombreux efforts pour encourager le recours aux audits axés sur les TI. Elle a notamment créé une division spécialisée dans l'analyse des données et la gestion de l'information (DDAIM). Cette division, de concert avec l'Institut de recherche sur l'audit et l'inspection (AIRI), apporte son soutien aux divisions d'audit pour la collecte et l'analyse des données numériques. En outre, elle évalue le rendement du système BARON en vue de l'améliorer. La BAI fait aussi la promotion des audits axés sur les TI en sélectionnant et en récompensant deux fois par an des missions d'audit exemplaires axées sur les TI.

L'utilisation du système par les auditeurs continue de se développer, et un nombre croissant d'équipes planifient des

audits après avoir d'abord confirmé leur faisabilité en examinant les données dans BARON. De 2018 à 2020, le nombre de téléchargements en provenance du système BARON a plus que doublé (voir les figures 2 et 3). Depuis 2020, lorsque la BAI a amélioré les fonctions du tableur, le nombre d'auditeurs utilisant BARON a considérablement augmenté.

Bien que la BAI ait créé BARON pour réduire les obstacles à la réalisation d'audits axés sur les TI, les auditeurs s'adaptent encore au nouveau système. Pour promouvoir davantage l'utilisation de BARON, la BAI doit surmonter deux grands défis.

Tout d'abord, la BAI travaille avec les institutions publiques pour s'assurer qu'elles saisissent des informations exactes dans leurs bases de données, ce qui a une incidence sur la qualité des données dans BARON. De plus, le gouvernement coréen a mis en œuvre la Loi sur la promotion de l'administration publique axée sur les données, qui encourage la transformation numérique dans le secteur public. Compte tenu de ces efforts de collaboration, la BAI est optimiste quant aux perspectives associées aux audits axés sur les TI. Ensuite, la BAI devrait développer un cycle de rétroaction pour que les auditeurs et la DDAIM puissent régulièrement faire part de leurs opinions sur la manière dont BARON peut être le plus utile et le plus efficace.

L'environnement d'audit connaissant d'importants changements dus à la fois aux technologies émergentes et à la flambée de la pandémie, la BAI poursuivra ses efforts pour améliorer BARON et élargir son utilisation. En faisant la promotion des audits axés sur les TI, la BAI entend suivre le rythme du passage à l'administration numérique et s'assurer qu'elle peut continuer à remplir son mandat et à respecter les normes de qualité, même dans des circonstances difficiles.



# REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

