



# REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —



Été 2020  
Vol. 47, n° 3

### Conseil de rédaction

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

### Président

James-Christian Blockwood (É.-U.)

### Vice-président

Michael Hix (É.-U.)

### Rédactrice en chef

Heather Santos (É.-U.)

### Rédacteurs invités

Laurel Voloder (É.-U.)  
Michelle Weathers (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

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)

En ligne : <http://intosaijournal.org/our-submissions/journal-submission/>

La *Revue* sert de document pédagogique. La rédaction accorde donc la préférence aux articles traitant d'aspects pratiques de l'audit dans le secteur public. Il peut s'agir d'études de cas, de commentaires sur de nouvelles méthodes d'audit ou de descriptions de programmes de formation en audit. Les articles traitant surtout d'aspects théoriques ne conviennent pas. Les lignes directrices sur la présentation d'articles peuvent être consultées [ici](#).

La *Revue* est distribuée gratuitement en format électronique aux membres de l'INTOSAI et aux autres parties intéressées. Elle peut être consultée aussi en ligne : [www.intosaijournal.org](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  | En bref  |
| 17 | Articles de fond<br><i>Optimiser les audits grâce à l'économie comportementale</i><br><i>Modèle d'application de l'esprit critique à l'audit du secteur public</i> |
| 23 | Dans le cadre de l'INTOSAI   |
| 39 | Pleins feux sur le renforcement des capacités  |
| 43 | Les sciences et la technologie à l'honneur   |

THÈME : L'AUDIT ET L'ESPRIT HUMAIN



## LUTTER CONTRE LA COVID-19 À L'ÉCHELLE NATIONALE ET MONDIALE

*Gene L. Dodaro, Contrôleur général et premier dirigeant du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis*

La pandémie de COVID-19 pose des défis de taille à la santé publique, à l'économie mondiale, aux gouvernements, aux institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) et aux citoyens pour lesquels elles œuvrent.

En tant qu'organisme indépendant, objectif et impartial, le Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO) fait un suivi des mesures prises par le gouvernement fédéral pour lutter contre la pandémie de COVID-19. Le GAO examine depuis longtemps les questions liées aux pandémies et leurs conséquences. La loi de 2,6 billions de dollars adoptée pour contrer les effets de la pandémie, dite CARES Act, exige que le GAO fasse un suivi assidu et présente régulièrement des rapports sur l'état de préparation du pays à la pandémie et les mesures prises pour y répondre et rétablir l'économie du pays.

Le GAO examine l'impact de la COVID-19 sur la santé publique, la sécurité nationale et l'économie. Il examine notamment les tests de détection du virus, la gestion des réserves nationales et la distribution des matériels, la disponibilité des équipements de protection individuelle, la lutte contre l'infection dans les maisons de retraite, les questions relatives à la loi sur la production de défense, l'allégement des prêts aux étudiants, les indemnités de chômage, les programmes de protection des salaires et l'utilisation des fonds publics par divers organismes.

À titre de dirigeant du GAO, j'ai assuré une transition harmonieuse vers un bureau qui fonctionne intégralement en télétravail afin de pouvoir continuer à servir le Congrès et le peuple américain tout en préservant les valeurs fondamentales qui nous animent : la reddition de comptes, l'intégrité et la fiabilité.

Même si les politiques de télétravail et l'infrastructure informatique du GAO nous permettent de nous acquitter de notre mission et de respecter les recommandations

des autorités de la santé publique visant à freiner la propagation du virus, je constate, après avoir discuté avec mes homologues d'autres pays, que certaines ISC ne disposent pas des ressources ou infrastructures nécessaires pour réaliser une transition similaire et fonctionner dans cet environnement.

Cela étant, l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), sous l'égide de sa Commission des affaires politiques, financières et administratives (PFAC), a lancé une initiative officieuse à court terme qui est dirigée par le GAO en collaboration avec M. Hussam Alangari, Président de la PFAC et Président du Bureau d'audit général de l'Arabie saoudite. L'Initiative :

- contribue à assurer la continuité des activités au sein de l'INTOSAI et dans chaque ISC;
- favorise la mise en commun d'informations sur les audits et d'outils de formation.

Dans le cadre de l'Initiative, un document sur les leçons apprises, destiné à nos partenaires externes, comme les Nations Unies et l'Organisation mondiale de la santé, est en voie d'être rédigé. Fondé sur l'expérience collective acquise, le document porte expressément sur la lutte contre la propagation du virus. Le GAO a acquis de vastes connaissances et expériences lors d'urgences nationales et internationales antérieures qui ont éclairé les mesures qu'il prend aujourd'hui et renforcé sa capacité à lutter contre cette pandémie mondiale. Cela souligne de nouveau l'importance et la valeur pour les ISC d'un document résumant les enseignements tirés de l'expérience.

L'importance et la valeur des ISC seront d'autant plus grandes aujourd'hui et demain, surtout du fait qu'elles vont auditer les mesures prises par les gouvernements nationaux contre la pandémie de COVID-19. L'Initiative contribuera puissamment à aider les ISC du monde à continuer à servir les citoyens et les gouvernements de leur pays et à se perfectionner grâce à la mise en commun de pratiques exemplaires.

L'Initiative possède déjà un site Web exclusif — [intosaicovid19.org](https://intosaicovid19.org) — qui contient des ressources pertinentes

et actualisées sur les façons d'intégrer les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) aux audits sur les catastrophes naturelles et des liens utiles vers des informations sur la pandémie et des outils de formation.

En plus de bénéficier de l'apport précieux des ISC et des partenaires de l'INTOSAI, l'Initiative tire parti du rôle d'impulsion que joue le GAO au sein de l'INTOSAI en assurant la présidence de la Revue et du Groupe de

travail sur la modernisation financière et la réforme réglementaire (FMRR), ainsi que la vice-présidence de la Coopération INTOSAI-Donateurs, du Groupe de travail sur les mégadonnées et du Groupe de travail sur l'impact de la science et de la technologie sur l'audit.

Je m'inquiète tout particulièrement des conséquences de la pandémie sur les marchés financiers et les économies mondiales. J'ai donc organisé une réunion virtuelle du FMRR en mai

qui était axée sur ces questions. De plus, la Revue reste attachée à ce que les membres de l'INTOSAI et le milieu plus vaste des responsables de la reddition de comptes restent connectés pendant cette période des plus difficiles.

Sous peu, l'Initiative amorcera la phase à long terme de ses efforts. Un groupe d'experts sur le rôle stratégique des ISC pour relever les défis de la pandémie de COVID-19 a été créé par la Chambre des comptes de la Fédération de Russie qui préside le Comité de surveillance sur les questions émergentes (SCEI). À titre de vice-président de ce Comité, le GAO continuera de favoriser la participation des acteurs du domaine et de demander des avis.

Je sais que toutes les ISC ont dû s'adapter à des besoins et à des priorités en constante évolution à l'échelle mondiale et nationale. Je suis profondément attristé par l'impact de la pandémie, mais je reste optimiste. Je sais que nous trouverons des moyens d'optimiser la valeur de nos travaux dans l'intérêt des gouvernements et des citoyens alors que nous poursuivons notre but commun de renforcer la reddition de comptes dans le secteur public.

---

*« L'importance et la valeur des ISC seront d'autant plus grandes aujourd'hui et demain, du fait qu'elles vont auditer les mesures prises par les gouvernements nationaux contre la pandémie de COVID-19. »*

---

# ÉCHOS DES ISC DU MONDE

## Suisse

### ACTIVITÉS D'AUDIT PENDANT LA CRISE SANITAIRE DE LA COVID-19

À la fin de mars 2020, vu la propagation du coronavirus en Suisse, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a suspendu une grande partie de ses audits, mais a néanmoins poursuivi les examens hautement prioritaires.

Au terme de ce recadrage, des équipes décentralisées surveilleront les mesures mises en place par le Conseil fédéral en réponse à la pandémie, particulièrement les aides financières aux entreprises, l'indemnisation pour perte de revenus, l'assurance-chômage et l'aide aux associations culturelles et sportives.

### SOUPLESSE DE LA STRATÉGIE D'AUDIT

Le CDF a adapté sa stratégie d'audit, conformément à son mandat et aux résultats d'une analyse critique sur les fondements juridiques associés à la crise, dans le but d'améliorer la coordination et la surveillance des mesures prises à l'échelle nationale en réponse à la pandémie.

Cette réorientation a déjà accru la qualité des travaux de l'administration fédérale et a donné l'assurance au Parlement que les fonds engagés (plus de 72 milliards de francs suisses à la fin mai) atteignent les objectifs escomptés.

La nouvelle stratégie permet des contrôles rapides et ponctuels avant l'engagement des dépenses. Par ailleurs, le CDF a entrepris des travaux spéciaux d'analyse des données pour détecter les fraudes possibles et les signaler aux autorités compétentes. Ces mesures procurent une sécurité additionnelle et aident à réduire au minimum la nécessité d'apporter des corrections ultérieurement.

### RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

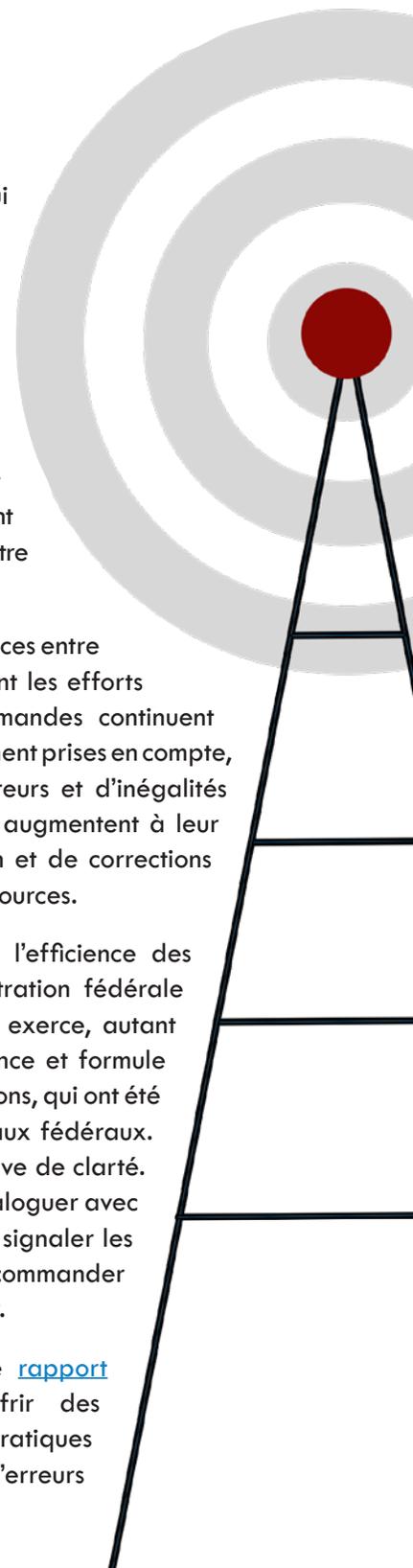
Le CDF a publié un [rapport intermédiaire](#) sur les efforts déployés à l'échelle nationale en réponse à la pandémie

en mars. Le rapport, qui indique que les mesures liées à la COVID-19 ne peuvent être mises en œuvre sans recours excessif à des contrats, à des formulaires et à des conventions, signale également une augmentation des procédures nouvelles et des volumes sans précédent de processus devant être maîtrisés rapidement.

Le CDF a observé des différences entre les cantons dans la façon dont les efforts sont mis en œuvre. Les demandes continuent d'augmenter sans être pleinement prises en compte, ce qui accroît le risque d'erreurs et d'inégalités de traitement. Ces dernières augmentent à leur tour le risque de réclamation et de corrections nécessitant beaucoup de ressources.

Pour optimiser l'efficacité et l'efficience des mesures prises par l'administration fédérale face à la pandémie, le CDF exerce, autant que faire se peut, une influence et formule immédiatement des observations, qui ont été bien accueillies par les bureaux fédéraux. Il reste essentiel de faire preuve de clarté. Le CDF continuera donc de dialoguer avec les autorités compétentes, de signaler les erreurs observées et de recommander des solutions pour y remédier.

Publié en juin, un deuxième [rapport](#) examine la capacité d'offrir des aides rapides et non bureaucratiques et, si possible, exemptes d'erreurs et d'abus.



## Canada



## KAREN HOGAN EST NOMMÉE VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DU CANADA

Karen Hogan a été nommée vérificatrice générale du Canada en juin 2020.

Titulaire d'un baccalauréat et d'un diplôme d'études supérieures en comptabilité de l'Université Concordia de Montréal, elle cumule plus de 25 années d'expérience professionnelle en comptabilité et en audit.

Parfaitement bilingue, M<sup>me</sup> Hogan est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec et de l'Ordre des comptables professionnels agréés de l'Ontario.

M<sup>me</sup> Hogan a commencé sa carrière dans le secteur privé à titre de vérificatrice au sein d'un cabinet d'experts-comptables à Montréal, puis comme directrice des bureaux à Thunder Bay et à Ottawa d'un autre cabinet du secteur privé.

Elle s'est jointe au Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) en 2006. Elle occupait le poste de vérificatrice générale adjointe depuis janvier 2019.

M<sup>me</sup> Hogan a contribué à l'élaboration de changements organisationnels et de l'orientation stratégique du BVG. Elle a notamment :

- dirigé l'audit des états financiers consolidés du gouvernement du Canada;
- contribué à la production d'un nouveau rapport destiné à aider les parlementaires et les Canadiens à comprendre les questions financières complexes et l'importance des audits financiers pour le Canada;
- contribué à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie de gestion des talents pour le Bureau.

En tant que membre du Groupe de discussion sur la comptabilité dans le secteur public, M<sup>me</sup> Hogan œuvre à l'établissement de normes au Canada.

En dehors du travail, en plus de passer du temps avec son mari et ses deux enfants, M<sup>me</sup> Hogan est très active au sein de sa communauté. Elle siège au conseil d'administration d'une organisation à but non lucratif et agit comme juge-arbitre certifiée dans le cadre de compétitions de natation.

La Vérificatrice générale du Canada est une [agente du Parlement](#), nommée pour une période non renouvelable de dix ans, à la suite d'une résolution adoptée par la Chambre des communes et le Sénat.

Les responsabilités de la Vérificatrice générale sont les suivantes : auditer les activités du gouvernement fédéral et des gouvernements territoriaux et fournir au Parlement et aux assemblées législatives des informations, une assurance et des avis objectifs sur la gestion des fonds publics.

Pour en savoir plus sur M<sup>me</sup> Hogan, le BVG et ses travaux, consultez le [site](#) du Bureau.

## France



### PIERRE MOSCOVICI EST NOMMÉ PREMIER PRÉSIDENT DE LA COUR DES COMPTES

Le Président de la République a nommé Pierre Moscovici au poste de Premier Président de la Cour des comptes (l'ISC de la France) le 3 juin 2020. Il succède à Didier Migaud qui a été nommé Président de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique.

Titulaire d'un DEA de macroéconomie approfondie et d'un DEA de philosophie, et diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, M. Moscovici intègre la Cour des comptes comme auditeur à sa sortie de l'École nationale d'administration (ENA) en 1984.

En 1988, M. Moscovici est nommé conseiller technique au cabinet du ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et du Sport. En 1990, il devient chef de service de la modernisation du service public et du financement au Commissariat général du Plan.

M. Moscovici est élu député européen en 1994 et député du Doubs au sein de l'Assemblée nationale française en 1997. C'est à ce moment qu'il est nommé ministre délégué aux affaires européennes.

M. Moscovici réintègre la Cour des comptes en novembre 2002. Il est à nouveau élu député européen en 2004 et assure les fonctions de vice-président du Parlement européen.

Réélu deux fois député du Doubs au sein de l'Assemblée nationale française en 2007 et en 2012, il préside la communauté d'agglomération du pays de Montbéliard entre 2008 et 2012, année où il est nommé ministre de l'Économie et des Finances, un poste qu'il occupe jusqu'en 2014.

Il a été commissaire européen aux affaires économiques et monétaires de novembre 2014 à novembre 2019 avant de réintégrer la Cour des comptes.

M. Moscovici est professeur affilié à Sciences Po Paris et professeur visiteur à l'Université Columbia de New York et au Collège d'Europe à Bruges.

M. Moscovici est chevalier de la Légion d'honneur.

*Pierre Moscovici, Premier Président, Cour des comptes. Photo : ELombard, Cour des comptes*



## LA LITUANIE ACCUEILLE UN NOUVEL AUDITEUR GÉNÉRAL

« Des processus d'audit numérisés plus efficaces, une réduction du temps d'audit, des solutions technologiques et des technologies de l'information de pointe, des données ouvertes et des initiatives d'intelligence artificielle permettront d'accroître l'efficacité et la qualité des audits », a affirmé le nouvel Auditeur général de la République de Lituanie, Mindaugas Macijauskas, dans sa vision pour le Bureau national d'audit de Lituanie.

« Ce n'est pas la peine de naviguer latéralement lorsqu'on a un navire de grande qualité qui avance en ligne droite et à toute vapeur », a-t-il déclaré en faisant part de son intention de poursuivre le travail de son prédécesseur, Arunas Dulkys, pour garantir que les activités du Bureau bénéficient d'une visibilité maximale. Il a également souligné l'importance de présenter des exemples de pratiques exemplaires

plutôt que de mettre uniquement l'accent sur les problèmes constatés au sein des autorités auditées.

Fort d'une expérience de plus de 18 ans accumulée dans le cadre de diverses fonctions au sein du Bureau national d'audit, notamment en tant que sous-auditeur général de 2018 à 2020, il apporte à l'institution une expertise diversifiée en matière d'audit des finances publiques et de leadership. Il est titulaire d'une maîtrise en administration publique et membre du comité d'audit de la Banque européenne d'investissement depuis juillet 2016.

Nommé pour un mandat de cinq ans par le Parlement de la République de Lituanie (sur recommandation du Président de la République), l'Auditeur général dirige trois institutions indépendantes distinctes sous l'égide du Bureau national d'audit : une institution supérieure de contrôle des finances publiques traditionnelle, une institution d'audit des investissements de l'Union européenne et une institution budgétaire indépendante.

## Vietnam

# LE BUREAU DE CONTRÔLE D'ÉTAT DU VIETNAM CONTINUE DE SE RENFORCER À LA SUITE DE RÉVISIONS CONSTITUTIONNELLES

*Dang Van Hai, Directeur général adjoint, service des Affaires juridiques, Bureau de contrôle d'État du Vietnam*

Le Bureau de contrôle d'État du Vietnam, établi en 1994, est devenu une institution indépendante en janvier 2014 à la suite d'une nouvelle révision de la Constitution qui a eu pour effet de renforcer le statut juridique, l'indépendance et les activités du Bureau.

En juin 2015, l'Assemblée nationale a approuvé une nouvelle loi sur le contrôle des finances publiques qui comportait des modifications et des suppléments portant sur plusieurs aspects de l'audit des finances publiques, notamment la validité juridique des rapports d'audit, l'accès à la base de données nationale des organisations auditées et des agences, organisations et personnes liées à l'audit, le droit d'imposer des sanctions administratives et des dispositions permettant aux agences, organisations et personnes auditées de déposer des plaintes contre les évaluations et les avis du Bureau de contrôle d'État.

Depuis que le Bureau est devenu une institution indépendante, l'Auditeur général a lancé de nombreuses initiatives pour améliorer les normes, les processus et les dossiers d'audit. Il a notamment mis en place le système des normes d'audit de l'État. Il s'agit d'un système complet applicable à tous les types d'audits menés selon les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) et les lois et méthodes vietnamiennes. Le Bureau a progressivement renforcé sa crédibilité auprès des pouvoirs publics et des citoyens. Il a aussi amélioré la qualité et l'efficacité des audits, élargi les activités et l'étendue des audits et diversifié les formulaires et méthodes d'audit.

Dans l'ensemble, l'optimisation de la qualité et de l'efficacité des audits a entraîné des changements positifs et d'envergure et permis de renforcer la discipline financière, l'utilisation efficace des ressources et les initiatives de lutte contre la corruption. Les audits ont permis de faire augmenter les recettes budgétaires de l'État et de réduire les dépenses. Ils ont influencé positivement les décisions prises par l'Assemblée nationale et le gouvernement en vue d'améliorer les mécanismes, les politiques et les lois économiques et financières. Si le Bureau a connu de nombreux succès, certaines pratiques d'audit comportent des lacunes qui sont attribuables aux récents changements législatifs, à une structure organisationnelle inefficace et

à des déficiences dans la mise en œuvre des mécanismes de coordination entre les organismes d'enquête, d'inspection, d'évaluation, d'audit et de supervision.

Pour remédier à ces lacunes, le Bureau de contrôle d'État du Vietnam recommande ce qui suit :

- **Renforcer le fondement juridique du Bureau** en effectuant des audits fiscaux conformément à la Constitution et aux pratiques de l'INTOSAI; en auditant tous les organismes publics responsables des dépenses budgétaires de l'État, les entreprises de l'État qui procèdent à l'exploration et à l'exploitation des terres et des ressources naturelles ainsi que les projets de partenariats public-privé, et en complétant les règlements qui sanctionnent les infractions à la loi sur le contrôle des finances publiques.
- **Consolider la structure organisationnelle** du Bureau en adoptant une méthode de gestion centralisée plus efficace pour éliminer le chevauchement des fonctions; en facilitant la mise en place d'unités spécialisées centrales et régionales; en mettant en place d'autres bureaux régionaux; et en constituant un bassin d'auditeurs compétents et intègres.
- **Renforcer les qualifications, les capacités et l'éthique professionnelles** en affinant les efforts de recrutement, de formation et d'apprentissage.
- **Moderniser les méthodes d'audit et améliorer la maîtrise des pratiques d'audit :**
  - en faisant la promotion des inspections préalables dans le but d'améliorer la gestion et l'utilisation des actifs budgétaires de l'État;
  - en approuvant une méthode de planification des audits fondée sur l'évaluation des risques et l'identification des principaux enjeux;
  - en établissant une base de données sur les sujets d'audit;
  - en définissant l'étendue des audits en fonction des moyens disponibles;
  - en mettant l'accent sur les sujets d'intérêt public;
  - en augmentant le recours aux technologies de l'information dans les audits et les activités d'audit;
  - en améliorant la qualité des audits tout en mettant l'accent sur un contrôle des audits complet et le renforcement des responsabilités des auditeurs;
  - en optimisant la valeur des rapports d'audit.

## Algérie

### FORMATION DANS LE CADRE DE LA COOPÉRATION SHARAKA



Dans le cadre du programme de coopération « Sharaka » mené de concert avec la Cour des comptes des Pays Bas, la Cour des comptes d'Algérie a organisé deux séances de

formation en janvier, auxquelles ont participé des magistrats et des auditeurs de l'ISC algérienne et des experts de l'ISC néerlandaise. À la fin des formations, les participants ont présenté au Président de la Cour des comptes d'Algérie des recommandations sur le renforcement des efforts d'audit de performance et les possibilités de coopération future.

La séance sur l'audit de performance a été consacrée à l'étude des outils nécessaires à la maîtrise des mécanismes d'audit de performance et à l'appui du thème d'audit choisi : « La récupération des déchets ménagers » ainsi qu'à l'élaboration d'un plan d'audit. La deuxième séance a porté sur l'audit des Objectifs de développement durable (ODD), plus particulièrement l'ODD 3, « Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien être de tous à tout âge ». Cette séance, étroitement liée à l'évaluation du programme national périnatal de l'Algérie, a donné un aperçu des points importants concernant la conception, la mise en œuvre et le contrôle des politiques de santé, ainsi que l'élaboration d'une stratégie et de méthodes de collecte et d'analyse de l'information.



### RÉUNION DE L'ARABOSAI

Une délégation de la Cour des comptes algérienne, présidée par le Président de la Cour, M. Abdelkader Benmarouf, a participé le 20 avril 2020,

par vidéoconférence, à la 60<sup>e</sup> réunion du Conseil exécutif de l'Organisation arabe des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ARABOSAI). Cette réunion a été tenue dans le cadre des efforts déployés pour assurer la continuité de l'accompagnement technique des membres de l'ARABOSAI pendant la pandémie de COVID-19.

### ADAPTATION À LA COVID-19

#### Solutions techniques et logistiques pour le télétravail

Le Comité des programmes et des rapports de la Cour des comptes d'Algérie a poursuivi ses réunions d'examen du

rapport annuel de 2020 dans le but d'adopter le rapport en temps utile tout en respectant les mesures nécessaires à la protection du personnel. Les professionnels de l'audit ont été autorisés à travailler à distance depuis leur domicile en utilisant des solutions technologiques pour la communication et l'échange de documents. La Cour a aussi fourni un soutien en matière de transport aux personnes devant se présenter un bureau pour assurer la continuité des services, comme le personnel du greffe, du secrétariat et des TI.

#### Mesures de prévention et de protection

La Cour des comptes d'Algérie a pris des mesures de protection individuelle et collective, comme l'ont recommandé l'Organisation mondiale de la Santé et le ministère algérien de la Santé, de la Population et de la Réforme hospitalière. La Cour préconise la distanciation physique, le lavage fréquent des mains et l'utilisation d'un désinfectant pour les mains à base d'alcool après avoir touché des objets, le nettoyage en profondeur des espaces de travail, la réduction des déplacements et le recours à des modes de communication électroniques.

Les services administratifs compétents nettoient et désinfectent régulièrement les bureaux et les espaces de travail. De plus, conformément aux mesures des autorités publiques visant à prévenir la propagation du virus, la Cour a mis la moitié de son personnel en congé payé exceptionnel à compter du 22 mars 2020. Toutes les visites ont été suspendues. Les parties prenantes ont été aiguillées vers les ressources en ligne de la Cour, comme l'application Web de consultation du catalogue virtuel, qui comprend un service de messagerie électronique.

### ORIENTATION POUR LES HOMOLOGUES

La Cour des comptes d'Algérie a formulé des recommandations que d'autres ISC pourraient trouver utiles pour améliorer leurs activités d'audit en temps de crise :

- La pandémie de COVID-19 représente une occasion de revoir les méthodes de travail et de mettre au point des solutions numériques pour accroître l'efficacité des opérations, des activités d'audit et des produits documentaires.
- Vu l'ampleur de la crise sanitaire actuelle, les ISC, dans le cadre de leur mandat précis, pourraient juger utile de donner la priorité aux audits des programmes publics liés à la pandémie, en se concentrant sur le financement des programmes, l'efficacité de ceux-ci et leur capacité de contribuer aux efforts de mise en œuvre des ODD.

# Lettonie



## ANALYSE DES PROGRÈS NATIONAUX DE RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ

Ce que nous avons audité et pourquoi



« Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde » est le premier des 17 Objectifs de développement durable (ODD) au cœur du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

En 2010, l'Union européenne (UE) a mis au premier plan l'éradication de la pauvreté dans sa Stratégie Europe 2020. Chaque pays membre a par la suite adopté ses propres cibles nationales. En Lettonie, l'engagement à cet égard est intégré dans les principales politiques publiques à long terme et à moyen terme du pays. De même, la réduction de la pauvreté est un thème récurrent qui inspire la plupart des activités que le pays prévoit mettre en place.

L'ISC de Lettonie a récemment audité la politique nationale en matière d'inclusion pour évaluer dans quelle mesure cette politique avait contribué à l'atteinte des cibles de réduction de la pauvreté. Elle a examiné en profondeur le système de protection sociale en analysant les mesures prises par les pouvoirs publics pour réduire la pauvreté, notamment la définition de cibles, l'identification des groupes les plus à risque, le versement des aides prévues.

### Fonction de l'État et des municipalités — Problèmes relevés

Les conclusions de l'audit ont montré que les initiatives de réduction de la pauvreté avaient atteint une partie seulement des personnes qui avaient le plus besoin d'une protection sociale. Or des interventions ciblées et coordonnées sont essentielles dans tous les secteurs de la politique nationale concernés, notamment l'assurance-chômage, les prestations sociales de l'État, l'aide sociale, la sécurité sociale, l'égalité des chances pour les personnes handicapées, la fiscalité, l'éducation, la santé et l'économie.

Cependant, aucune politique ni cadre public n'a été défini pour coordonner les efforts nécessaires. L'audit a permis de constater que les mesures établies par le gouvernement

national et les administrations régionales et locales pour cerner les besoins des personnes en manque de protection sociale et répondre à ces besoins se chevauchaient souvent ou étaient contradictoires.

### Recommandations

L'ISC de Lettonie a recommandé à toutes les institutions publiques concernées d'intégrer des cibles nationales de réduction de la pauvreté dans l'exécution et l'évaluation des tâches. Assurer l'harmonisation de tous les secteurs et organisations avec les ODD, la Stratégie Europe 2020 et les politiques publiques nationales de haut niveau grâce à un plan d'action unique pourrait contribuer à l'atteinte des objectifs de réduction de la pauvreté.

L'ISC de Lettonie a recommandé d'analyser les systèmes, les mécanismes et les coûts du système de protection sociale au niveau national, régional et local lors de l'élaboration de la future politique de réduction de la pauvreté nationale, et de déterminer si les mesures mises en œuvre ont permis de venir en aide aux personnes les plus exposées à la pauvreté et à l'exclusion sociale. Une telle analyse permettrait de faire ressortir toutes les lacunes et aiderait à déterminer les aides nécessaires.

Le prochain défi pour la Lettonie consistera à déterminer la meilleure façon de lutter contre la pauvreté : soit en préservant le système universel de protection sociale (en sachant que l'augmentation des aides actuelles ou la mise en place de nouvelles mesures seront considérablement limitées faute de ressources financières), soit en introduisant progressivement un nouveau système de prestations sous condition de ressources.

Les conclusions de l'audit ont incité l'ISC lettone à adresser au ministère de la Protection sociale (qui est responsable de la coordination d'une politique d'inclusion sociale unique) douze recommandations pour améliorer les politiques et à formuler quatre recommandations à l'intention du Cabinet des ministres.

L'ISC de Lettonie a indiqué que les lacunes relevées pouvaient être corrigées en améliorant considérablement la coopération entre toutes les institutions chargées de mettre en œuvre la politique d'inclusion sociale. Le résumé du rapport se trouve [ici](#) [pas disponible en français].

## Égypte

### RÉUNIONS ET SYMPOSIUMS RÉGIONAUX



L'Autorité centrale d'audit d'Égypte a participé à plusieurs événements virtuels, y compris à la 16<sup>e</sup> réunion de la Commission de renforcement des capacités de l'ARABOSAI et à la 15<sup>e</sup> réunion de la Commission des normes professionnelles et de surveillance de l'ARABOSAI, le 14 mai

2020, ainsi qu'à la 2<sup>e</sup> réunion de la Commission sur l'audit des Objectifs de développement durable de l'ARABOSAI, le 21 mai 2020.

L'Autorité a aussi participé, le 4 juin 2020, à un symposium à distance ayant comme thème « Les incidences de la pandémie de COVID-19 : Difficultés et secteurs d'intérêt pour l'audit financier », qui a été organisé par l'ISC de Tunisie et le Secrétariat général de l'ARABOSAI. Les délégués de l'ISC égyptienne, Alaa El-Din Abdel-Rahman et Mohamed Goma, ont fait une présentation sur « La préparation des états financiers selon les normes comptables internationales dans le contexte de la pandémie de COVID-19 ».

### L'AUTORITÉ PRÉSIDE LE CONSEIL DES AUDITEURS EXTERNES DU COMESA

L'Autorité préside le Conseil des auditeurs externes du Marché commun de l'Afrique orientale et occidentale (COMESA) pour l'exercice financier 2018. La date de l'audit des comptes n'a pas encore été déterminée. Le Conseil a finalisé l'élaboration de sa charte ainsi que de tous les instruments d'audit nécessaires. Par ailleurs, le Secrétariat du COMESA prend les mesures requises pour obtenir l'approbation des auditeurs généraux de tous les États membres.

### L'AUTORITÉ PREND PART À L'AUDIT INTERMÉDIAIRE DE L'UNION AFRICAINE

L'Autorité centrale d'audit d'Égypte, à titre de membre permanent du Conseil des vérificateurs externes de l'Union africaine, a participé à l'audit intermédiaire des comptes de l'Union africaine pour l'exercice 2019 qui s'est déroulé à Addis Abeba (Éthiopie) et à Nairobi (Kenya) du 11 au 29 février 2020. L'audit de clôture, qui devait initialement avoir lieu en avril, a été reporté en raison de la pandémie de COVID-19.

## Myanmar

### FORMATION VIRTUELLE SUR LES NORMES INTERNATIONALES

Le Bureau de l'auditeur général du Myanmar a lancé des cours de formation en ligne sur les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) et les Normes internationales d'information financière (IFRS). Vu que le Bureau poursuit la transformation du système de comptabilité publique, qui passera de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'exercice, il est essentiel d'offrir une formation sur les IPSAS. Il est tout aussi important de comprendre les exigences des IFRS puisque toutes les entités d'intérêt public, les entreprises publiques et les petites et moyennes organisations doivent être conformes aux IFRS à compter de l'exercice 2022-2023.

Le Bureau avait lancé avec succès le premier cours d'initiation aux IPSAS le 29 février 2020. Toutefois, en raison de la pandémie de COVID-19, l'enseignement en classe a pris fin soudainement et le cours a dû être mis en ligne. La dématérialisation du cours a eu pour effet d'augmenter le nombre de participants (qui est passé de 100 à 245 employés de l'administration centrale du Bureau, de divers

bureaux d'audit régionaux, du ministère de la Planification, des Finances et de l'Industrie et du ministère de l'Éducation, qui pilote la préparation des états financiers conformément à la comptabilité de caisse selon les IPSAS). Le cours sur les normes IPSAS, qui se déroule jusqu'au 27 décembre 2020, offre aux participants 147 heures d'enseignement magistral sur les normes comptables applicables aux secteurs privé et public et sur les exigences des normes IPSAS en matière de comptabilité de caisse et de comptabilité d'exercice.

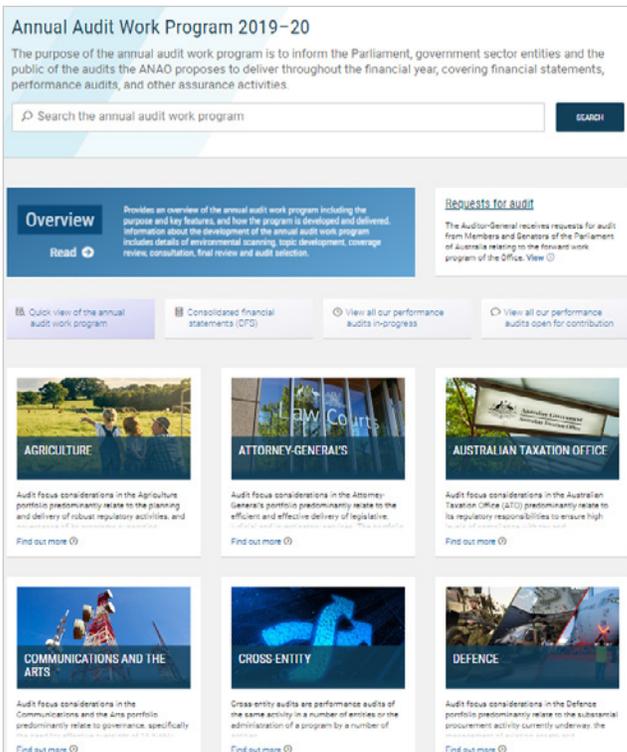
La première leçon sur les IFRS a été diffusée en direct le 26 mai 2020 à 80 participants du Bureau de l'auditeur général. Le cours de cinq mois prévoit 120 heures d'enseignement magistral visant à améliorer les connaissances, la compréhension et les capacités d'analyse des IFRS.

Les cours, élaborés selon le modèle « Formation des formateurs », favoriseront la mise en œuvre des IPSAS et des IFRS et la conformité à ces normes, puisque les participants diffuseront les compétences acquises dans le cadre du cours au sein de leur ministère et de leur région. Ces cours contribuent grandement à la transition du système de comptabilité et au renforcement des capacités du Bureau de l'auditeur général du Myanmar.

# Australie

## L'ANAO ADAPTE SES ACTIVITÉS D'AUDIT ET PREND DE NOUVELLES MESURES FACE À LA PANDÉMIE DE LA COVID-19

La pandémie de COVID-19 et les mesures prises par le gouvernement australien pour y faire face ont une grande incidence sur les risques qui pèsent sur le secteur public national. Cette évolution de l'environnement de risque a des répercussions directes sur les travaux menés par le Bureau de l'auditeur général de l'Australie (ANAO) dans le cadre de ses audits de performance, audits financiers et autres activités de certification.



Le [Programme des travaux d'audit annuel de l'ANAO pour 2020–2021](#) [en anglais seulement] décrit la stratégie du Bureau pour auditer les mesures liées à la COVID-19 et vise à : répondre aux intérêts et aux priorités du Parlement de l'Australie; à présenter un programme équilibré d'activités qui est adapté au risque; et à promouvoir la reddition de comptes, la transparence et l'amélioration de la gestion au sein de l'administration publique. La stratégie est souple et continuera d'évoluer à mesure que le gouvernement annoncera de nouvelles initiatives ou ajustera des politiques existantes pour répondre à l'évolution de la pandémie et à ses effets sur les citoyens et l'économie australienne.

L'ANAO a aussi créé une page sur son site Web qui décrit ses travaux liés à la COVID-19 : <https://www.anao.gov.au/work-program/covid-19> [en anglais seulement].

### Audit de performance

Les audits de performance des mesures liées à la COVID dans l'ensemble du secteur seront menés en trois phases :

- *Première phase* : audits préliminaires axés sur la gestion des risques, l'approvisionnement d'urgence et la coordination;
- *Deuxième phase* : examen de l'état de préparation, de la planification et de la mise en œuvre des mesures;
- *Troisième phase* : évaluation de la réponse de l'ensemble du secteur et de son efficacité pour atteindre les objectifs.

### Audit financier

La situation liée à la COVID-19 crée de nouveaux secteurs de risque importants pour les activités d'audit de l'ANAO et les processus de préparation des états financiers. Étant donné la nature évolutive des mesures prises contre la COVID-19, l'ANAO réévalue et revoit ses plans d'audit pour les cycles d'audit des états financiers de 2019-2020 et 2020-2021. L'évolution des risques potentiels pourrait obliger les équipes d'audit à modifier leurs stratégies d'audit.

### L'audit en bref



Le numéro d'avril 2020 du bulletin d'information de l'ANAO, qui porte sur la [mise en œuvre rapide des initiatives du gouvernement australien](#) [en anglais seulement], fait ressortir les messages clés des rapports de l'auditeur général sur la mise en œuvre rapide des initiatives du gouvernement.

L'accent est mis sur les principaux enseignements

tirés des audits des mesures d'intervention rapidement prises par le passé, qui sont susceptibles de s'appliquer plus largement pour aider l'administration publique australienne à prendre des mesures nationales de soutien face à la pandémie de COVID-19.

## Guatemala

### LE BUREAU DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL DES COMPTES PREND DES MESURES FACE À LA PANDÉMIE DE COVID-19

Face à l'arrivée imminente, à la propagation et aux répercussions de la COVID-19 au Guatemala, le Président de la République et du Conseil des ministres a déclaré l'état d'urgence nationale en mars 2020. Cette déclaration comportait des mesures de distanciation physique interdisant les grands regroupements et limitant les déplacements.

Au moment où l'état d'urgence a été annoncé, le Bureau du Contrôleur général des comptes du Guatemala, l'ISC du pays, s'employait à réaliser 554 audits relatifs aux recettes et aux charges budgétaires de l'État pour l'exercice 2019.

Edwin Humberto Salazar Jerez, Contrôleur général des comptes, a su tirer parti de l'indépendance institutionnelle et des pouvoirs juridiques conférés au Bureau conformément aux mesures de prévention de la COVID-19 pour communiquer les résultats des audits par voie électronique tout en permettant aux entités auditées de répondre en soumettant électroniquement des commentaires, des arguments, des éléments probants et des documents justificatifs.

L'ISC du Guatemala a aussi mis en œuvre des initiatives pour poursuivre ses activités avec efficacité. Elle a mis en place des mesures concrètes pour limiter la propagation du virus, notamment des solutions technologiques visant à renforcer les pratiques de télétravail.

Pour renforcer les programmes publics de soutien aux citoyens durant la pandémie, l'ISC du Guatemala a publié le Plan de contrôle stratégique dans le cadre de l'urgence sanitaire liée à la COVID-19. Ce plan décrit les contrôles des finances publiques, les audits d'états financiers, de conformité et de performance réalisés à cet égard, et les méthodes en place pour promouvoir avec efficacité l'intégrité, la transparence et la reddition de comptes.

L'ISC du Guatemala fait déjà des suivis des divers programmes nationaux liés à la pandémie de COVID-19 lancés par le Président de la République.

Renseignements : [www.contraloria.gob.gt](http://www.contraloria.gob.gt).



Photos (Haut) : Edwin Humberto Salazar Jerez, Contrôleur général des comptes, présente l'État des recettes et des charges budgétaires de 2019. (Centre et bas) L'Équipe d'audit de l'ISC du Guatemala effectue des visites sur place dans le cadre de l'examen de divers programmes nationaux liés à la pandémie de COVID-19 lancés par le Président de la République.

## Turquie

### CÉLÉBRATION DU 158<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE DE L'ISC TURQUE



La Cour des comptes de Turquie a célébré son 158<sup>e</sup> anniversaire le 29 mai 2020.

Établie en 1862 sous l'Empire ottoman en tant qu'ISC de la Turquie, la Cour des comptes a en fait une histoire qui s'étend sur 180 ans, si l'on compte son existence à titre d'organisme de contrôle depuis les états turcs historiques auxquels la Cour doit ses connaissances et son expérience actuelles. Le système actuel a débuté avec la Cour de contrôle, l'organe d'audit des empires qaraghanide et ghaznévide et de l'empire des Grands Seldjoukides.

La Cour des comptes turque audite les recettes, les charges et les biens immobiliers de l'administration publique au nom de la Grande Assemblée nationale de Turquie et mène des

activités d'orientation pour les entités publiques dans le but de contribuer à l'amélioration de la gestion des finances publiques et de la qualité du service public, à l'évaluation de la performance des organisations publiques et à l'établissement de mécanismes de reddition de comptes et de transparence financière visant à assurer l'utilisation efficace et efficiente des fonds.

En s'appuyant sur sa riche base de connaissances et sur sa structure organisationnelle solide, la Cour des comptes de Turquie poursuit ses efforts de collaboration à l'échelle régionale et mondiale. En plus d'assurer la présidence de l'EUROSAI, la Cour des comptes turque joue un rôle actif au sein d'autres organisations internationales dans le but de transférer les connaissances et les expériences aux générations futures, compte tenu des exigences modernes et en visant l'idéal « d'aller au-delà du niveau des civilisations modernes ».

### L'ISC TURQUE EFFECTUE UN CONTRÔLE QUALITÉ DE SES AUDITS COURANTS



La Cour des comptes de Turquie continue à renforcer sa capacité globale d'effectuer des audits efficaces et fiables. Fidèle aux objectifs énoncés dans son plan stratégique de 2019-2023, la Cour a réalisé une revue de contrôle qualité de ses audits courants (d'états financiers et de conformité) pour déterminer si ses méthodes et procédures étaient pertinentes, adéquates et efficaces.

Conformément aux normes ISSAI 140 et 2220, une équipe de six auditeurs dotés d'une expérience et d'une autorité indépendantes, suffisantes et appropriées ont réalisé la revue de contrôle qualité.



La revue visait à 1) évaluer dans quelle mesure les équipes d'audit avaient respecté les normes d'audit internationales et les règlements d'audit internes et 2) déterminer des moyens d'améliorer les travaux d'audit de la Cour des comptes.

Vingt et un audits ont été sélectionnés de manière aléatoire (un dans chaque groupe d'audit) puis examinés à l'aide des outils d'évaluation de la conformité selon le Manuel d'audit de régularité de la Cour des comptes et les ISSAI.

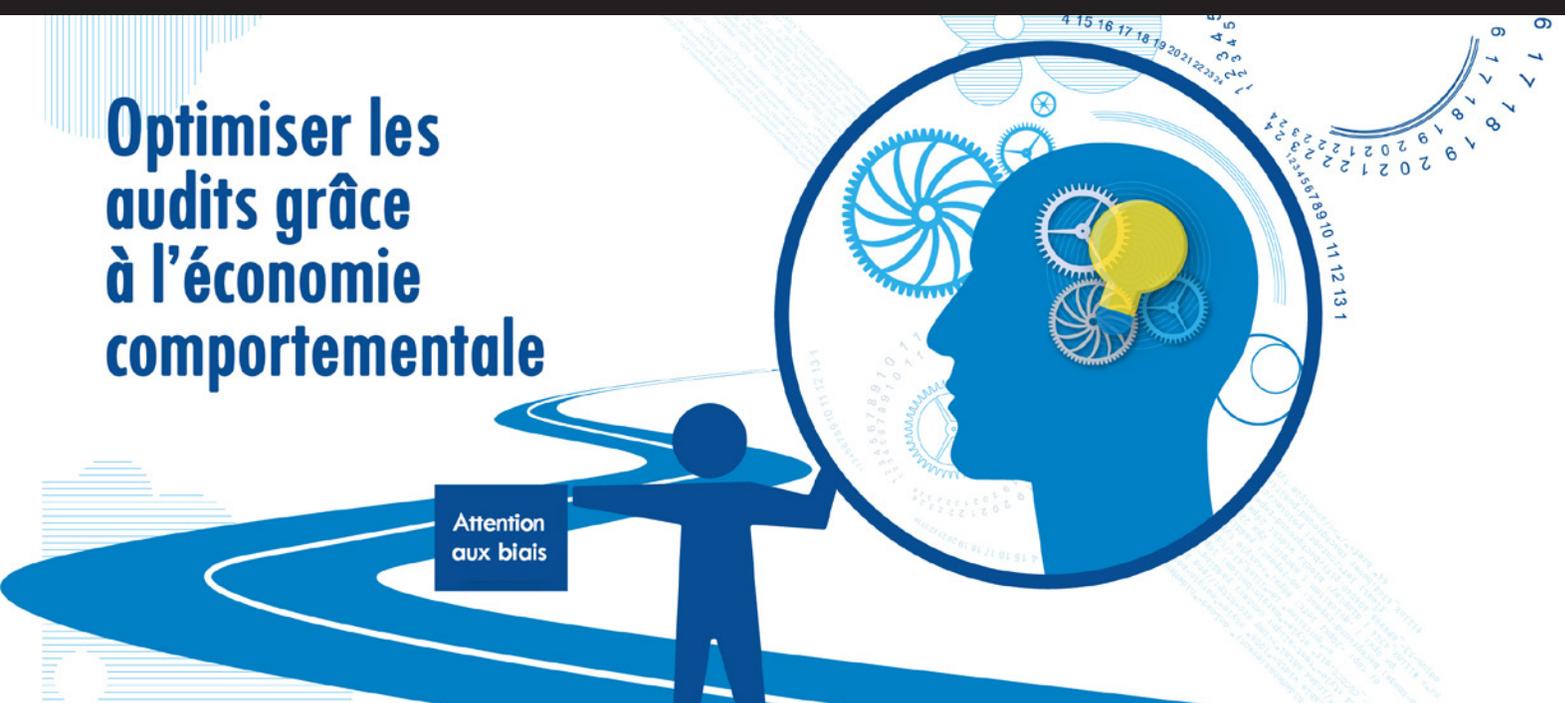


La revue a comporté un examen des dossiers d'audit actuels et antérieurs, des documents de travail et des processus de base ainsi que des entretiens avec les équipes d'audit.

À la fin de la revue, un rapport d'évaluation général ainsi que des rapports individuels pour chaque dossier d'audit ont été préparés et soumis à la direction de la Cour.

La Cour des comptes de Turquie prévoit effectuer chaque année une revue de contrôle qualité de certains audits dans le cadre de son processus d'audit.

# Optimiser les audits grâce à l'économie comportementale



Loren Yager (Ph. D.), formateur, Centre pour l'excellence en audit du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis

L'économie comportementale est une discipline qui a fait ressortir des observations utiles sur quand et comment des biais et des erreurs cognitives faussent systématiquement les décisions que nous prenons. Ces observations peuvent contribuer à approfondir la compréhension des divers facteurs qui influent sur les processus décisionnels. Elles sont donc particulièrement importantes pour les travaux d'audit, qui se veulent impartiaux et objectifs.

En 2002, un psychologue, Daniel Kahneman, a reçu le prix Nobel d'économie pour ses travaux sur le jugement humain et les processus décisionnels. La lecture de son livre, *Les deux vitesses de la pensée*, est devenue obligatoire dans de nombreuses disciplines enseignées dans les collèges et universités. L'économiste, Richard Thaler, a vu ses efforts visant à prouver l'irrationalité prévisible des processus décisionnels, une notion qui va à l'encontre des théories économiques traditionnelles, récompensés par le Nobel d'économie en 2017. Simplement en observant leurs collègues, ces deux chercheurs ont conclu que même des professionnels instruits et bien informés prenaient systématiquement des décisions entachées d'erreurs et de biais. L'économie comportementale attribue ces erreurs à la structure de l'esprit humain en concluant que nous sommes tous programmés pour faire ces erreurs.

Même si l'économie comportementale explique mieux les processus décisionnels dans diverses situations, les principes

de cette discipline ne sont pas nécessairement faciles à appliquer en milieu de travail. Il est notamment difficile de s'y retrouver dans le grand nombre de biais et d'erreurs cognitives recensés. Cet embarras du choix peut en effet impressionner lorsque vient le temps de déterminer les biais et erreurs qui sont les plus pertinents à un milieu de travail donné. Une autre difficulté vient du fait que peu d'efforts ont été faits pour établir une correspondance entre les biais et erreurs cognitives et les tâches et décisions d'audit typiques.

Cet article aborde à la fois les difficultés liées à l'application de certains concepts clés de l'économie comportementale et les mesures qui peuvent être prises pour aider les auditeurs à renforcer leur esprit critique en :

- décrivant les biais et les erreurs cognitives pertinents pour les processus décisionnels;
- proposant des moyens d'appliquer les concepts au processus d'audit.

Quels sont les biais cognitifs susceptibles d'influer sur les décisions de planification d'un auditeur, sur le recours à des preuves testimoniales ou sur la rédaction du message et des conclusions d'un audit? Comment un auditeur peut-il réduire au minimum l'effet des biais cognitifs? Le tableau 1, « Application des concepts de l'économie comportementale au processus d'audit », présente quelques exemples et recommandations.

**TABLEAU 1 : APPLICATION DES CONCEPTS DE L'ÉCONOMIE COMPORTEMENTALE AU PROCESSUS D'AUDIT**

	<i>Biais de planification</i>	<i>Entretiens ou données</i>	<i>Biais d'attribution</i>
<b>Définition</b>	Tendance à sous-estimer le temps nécessaire à l'achèvement d'un projet	Accorder trop d'importance aux informations recueillies pendant des entretiens	Tendance à trouver une signification même si les données sont fragmentées
<b>Pertinence pour les secteurs suivants</b>			
<i>Fonctionnement du bureau d'audit</i>	Gestion des projets	Recrutement	Confirmation des constatations d'audit
<i>Projets de suivis et d'audits</i>	Suivi des projets	Confiance accordée aux résultats des entretiens avec un expert ou un représentant de l'autorité	Validation du raisonnement de l'organisme
<b>Mesures à prendre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser des données de base</li> <li>• Présumer que les plans constituent l'hypothèse la plus favorable</li> <li>• Mener des discussions prospectives</li> <li>• Réduire l'étendue du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tester toutes les hypothèses issues des entretiens en les comparant avec des données valides et fiables</li> <li>• Mener des discussions franches sur les hypothèses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisager diverses explications, notamment la chance</li> <li>• Tester les hypothèses à l'aide de données autant que possible</li> <li>• Intégrer des points de vue divergents</li> </ul>

### **Le biais de planification**

Selon le biais de planification, une notion fondamentale de l'économie comportementale, les équipes sous-estiment systématiquement le temps nécessaire pour mener à bien un projet. Ce phénomène aboutit souvent à une mauvaise affectation des ressources ou à une perte d'efforts.

M. Kahneman relate son expérience à la tête d'une équipe chargée de définir un nouveau programme d'études. L'équipe, faute d'avoir tenu compte des expériences antérieures de ses membres (informations de base), n'a pas respecté la date d'achèvement prévue du projet, qui a pris fin avec plusieurs années de retard. De fait, le retard était tellement important que le programme d'études n'a jamais été utilisé.

Lors d'un audit, les informations de base pertinentes provenant d'audits précédents sont généralement accessibles. Or, les auditeurs continuent de faire preuve d'un optimisme que les chercheurs associent couramment au processus de planification. Le biais de planification, qui s'applique à de nombreux types d'audit, y compris aux acquisitions d'organismes, aboutit souvent à des projets qui sont plus longs à réaliser, moins performants et plus coûteux que prévu.

La recherche a fait ressortir des techniques pour contrer ce biais. Les auditeurs doivent notamment recueillir des

données sur les projets menés antérieurement afin d'estimer les calendriers et les budgets des nouveaux projets. Même s'il est primordial de fournir des calendriers plus réalistes, la recherche démontre, par ailleurs, que l'utilisation d'objectifs d'étape à court et moyen terme est essentielle pour permettre aux équipes de rester concentrées sur leur projet.

Les auditeurs peuvent aussi se demander si les plans du projet reflètent les scénarios les plus favorables (plutôt que les plus probables) et organiser des réunions prospectives où les participants sont encouragés à imaginer que les nouveaux projets ont des mois de retard afin de déterminer les causes possibles de ces retards.

### **Entretiens ou données**

L'économie comportementale introduit un deuxième concept clé pour les auditeurs : la propension naturelle à accorder plus de poids aux entretiens et aux témoignages qu'aux documents et aux données. Même si le cadre d'audit indique déjà que les preuves testimoniales sont moins probantes que les preuves documentaires et les données, la recherche fait ressortir des raisons supplémentaires de faire preuve de prudence.

Un ensemble de biais liés aux preuves testimoniales concerne la personne interrogée. La recherche montre que

les souvenirs sont souvent faussés (même lorsque l'on tente d'être sincère). Le manque de fiabilité des témoignages est si bien documenté que le ministère de la Justice a élaboré des lignes directrices plus rigoureuses sur l'utilisation des séances d'identification et des photographies afin de réduire le risque de condamnations injustifiées.

Un deuxième ensemble de biais concerne les enquêteurs eux-mêmes (membres de l'équipe d'audit). Il englobe notamment le biais d'autorité qui entre en jeu lorsque l'équipe interroge de hauts fonctionnaires ou le biais de confirmation dont elle fait preuve lorsqu'elle accorde plus de poids aux entretiens qui appuient ses hypothèses initiales.

Dans les deux cas, la recherche met en garde contre le recours aux preuves testimoniales. Elle vient donc renforcer l'importance de recueillir autant de preuves systématiques que possible, notamment pour comparer les hypothèses initiales issues d'entretiens à des données pertinentes et fiables.

#### **Biais d'attribution**

Le psychologue Paul Nisbett, qui œuvre aussi activement dans le domaine de l'économie comportementale, estime que l'erreur d'attribution fondamentale est la plus grave de tous les biais d'attribution. Dans ses recherches, M. Nisbett démontre, en effet, qu'il n'existe aucun lien de causalité dans de nombreux cas : il s'agit simplement d'une variation aléatoire des données.

Dans son livre intitulé *Mindware: Tools for Smart Thinking*, Nisbett affirme que l'homme excelle à générer des hypothèses causales. Il ajoute que nous sommes rarement à court d'explications lorsqu'il s'agit d'interpréter les raisons d'un effet observé.

Parmi les erreurs d'attribution fondamentales, il faut mentionner le fait de voir des schémas qui n'existent pas dans des données et événements; le fait de négliger les effets statistiques ou de probabilité; et le fait d'utiliser des schémas ou des stéréotypes pour poser des jugements.

Par exemple, en comparant les taux de naissances masculines des petits hôpitaux avec ceux des grands hôpitaux en Chine, il serait beaucoup plus facile de trouver de petits hôpitaux qui ont des taux moyens mensuels de 70 % ou plus (tout comme il est plus probable que l'on tombe 7 fois ou plus sur le côté pile (17,2 %) si l'on joue à pile ou face 10 fois de suite que si l'on joue 20 fois de suite

[5,8 %]). Cet exemple illustre comment une personne peut, si elle néglige l'importance de la taille des échantillons, trouver une explication causale et émettre l'hypothèse qu'une intervention est nécessaire.

M. Nisbett explique également comment nous utilisons des schémas ou des stéréotypes — systèmes de règles et modèles — pour nous aider à donner un sens au monde qui nous entoure et à agir de manière appropriée dans différentes situations. Cependant, nous ne sommes généralement pas conscients de la façon dont les schémas peuvent influencer nos décisions. Ainsi, les obligations d'épargne-études récoltent un plus grand nombre de votes lorsque le scrutin a lieu dans une école.

La recherche a également montré que nous avons tendance à rejeter les informations de base (probabilités) après avoir mené un entretien, et ce, même si ces informations sont souvent beaucoup plus prédictives que des jugements fondés sur des schémas.

Nous ne pouvons pas cesser de formuler des hypothèses. Or, si les hypothèses peuvent être utiles au début du processus d'audit, il faut toutefois, nous méfier de cette tendance et favoriser l'émergence d'autres explications afin de garantir que toute interprétation causale qui est intégrée à un rapport d'audit est entièrement étayée par des faits.

---

*« Nous ne pouvons pas cesser de formuler des hypothèses, il faut toutefois nous méfier de cette tendance et favoriser l'émergence d'autres explications afin de garantir que toute interprétation causale qui est intégrée à un rapport d'audit est entièrement étayée par des faits. »*

---

#### **En résumé**

Le prix Nobel d'économie est généralement décerné des décennies après la publication des recherches originales, lorsqu'il est clair que les idées présentées ont influencé la réflexion dans toute la discipline. L'économie comportementale a cependant eu un impact beaucoup plus vaste, car ses concepts ont été appliqués dans de nombreux autres domaines et professions, notamment l'audit. Comme la prudence et l'esprit critique sont des aspects importants du travail des auditeurs, mieux connaître ces concepts serait utile à l'ensemble de la profession d'auditeur.

#### **Sources**

Adam Alter, *Drunk Tank Pink*, 2014.

*Codex des biais cognitifs*, John Manoogian III, ISC Visual Capitalist, 25 septembre 2017.

Daniel Kahneman, *Les deux vitesses de la pensée*, 2013.

Richard Nisbett, *Mindware: Tools for Smart Thinking*, 2016.

# MODÈLE D'APPLICATION DE L'ESPRIT CRITIQUE À L'AUDIT DU SECTEUR PUBLIC

*Hamid Reza Ganji, professeur adjoint, Faculté de comptabilité, Université d'Alzahra, et Ghorban Eskandari, auditeur principal, Cour suprême des comptes d'Iran*

Faire preuve d'un esprit critique est primordial pour réaliser des audits de qualité. Cela permet en effet de réduire l'effet de préjugés personnels sur les jugements des auditeurs. Selon les normes d'audit, exercer son esprit critique implique de faire preuve de scepticisme pour évaluer soigneusement les éléments probants. Cependant, il n'y a pas de définition universellement reconnue de ce concept. C'est donc dire que la manière dont les auditeurs exercent leur esprit critique varie.

De récentes discussions parmi les auditeurs ont permis de faire émerger deux grandes approches pour faire preuve d'un esprit critique : la « neutralité », selon laquelle l'auditeur ne présume pas que la direction est malhonnête ni qu'elle est incontestablement honnête; et le « doute présumé », selon lequel l'auditeur suppose que les préparateurs des états financiers ont fait preuve d'un certain niveau de négligence, d'incompétence ou de malhonnêteté, sauf si des éléments probants prouvent le contraire. Il n'y a pas de consensus sur la question de savoir laquelle de ces deux approches est la plus appropriée pour les audits.

## **Une étude pour définir un modèle d'esprit critique**

Les organismes de réglementation et de normalisation et les chercheurs universitaires ont reconnu la nécessité de mieux définir ce qu'est l'« esprit critique » et d'établir un modèle d'application pour les auditeurs. Cela étant, cette étude a examiné comment les auditeurs en Iran définissent l'esprit critique; comment ils l'exercent dans leurs rapports avec leurs clients; et comment les bureaux d'audit peuvent mieux souligner l'importance de l'esprit critique.

D'autres études avaient déjà fourni des cadres conceptuels pour comprendre l'esprit critique grâce à l'examen des normes d'audit et à des tests sur les relations entre l'esprit critique et d'autres variables. La présente étude vient enrichir la discussion sur l'esprit critique en fondant ses conclusions sur la manière dont il est réellement exercé par les auditeurs et les cabinets d'audit iraniens.

## **Méthodologie de la recherche**

La recherche repose sur une approche théorique fondée sur la collecte et l'analyse systématiques de données en vue de procéder à l'élaboration de la théorie. Vingt-huit entretiens semi-structurés ont été menés avec des auditeurs indépendants occupant des postes à différents niveaux hiérarchiques, tels que des directeurs, des superviseurs et des auditeurs principaux.

Les participants (membres de l'association iranienne d'experts-comptables et de la Cour suprême des comptes d'Iran) ont été sélectionnés selon une méthode d'échantillonnage en boule de neige : les participants choisis ont aidé à recruter d'autres participants. Les membres se sont vu poser plusieurs questions sur l'esprit critique, notamment la définition du concept, son exercice dans des situations données et les conditions jugées nécessaires pour favoriser un esprit critique.

En fonction de l'analyse des données recueillies lors des entretiens, un modèle de référence a été conçu pour faire ressortir les concepts et les corrélations dans un cadre doté d'un phénomène central (voir la figure 1). Pour évaluer la validité et la

fiabilité des entretiens, les membres de l'étude et les experts en la matière ont été invités à examiner la méthodologie, le modèle et les conclusions générales de l'étude.

### Résultats

Les données issues de l'étude ont montré que les auditeurs iraniens exerçaient un esprit critique le plus souvent en adoptant l'approche du « doute présumé ». L'étude a aussi conclu ce qui suit :

- Les facteurs qui amènent les auditeurs ou les cabinets d'audit à faire preuve d'un « doute présumé » envers un client sont l'asymétrie de l'information, le niveau du risque d'audit et les caractéristiques du client.
- Une attitude de doute présumé peut inciter les auditeurs ou les cabinets d'audit à employer diverses stratégies, notamment assurer la supervision et la revue des travaux, garantir que l'équipe de mission est composée d'auditeurs qualifiés et bien adaptés au client, procéder à la validation des éléments probants, remettre en question les explications du client, rechercher des preuves contradictoires et adapter les plans au besoin.
- Divers facteurs influent sur les stratégies retenues par les auditeurs ou les cabinets d'audit, notamment la complexité du processus d'audit, le niveau d'indépendance et d'objectivité de l'auditeur et les caractéristiques de l'auditeur, du client, des éléments probants et de l'environnement externe.

- Le recours à ces stratégies a permis de renforcer la qualité des audits, d'optimiser l'efficacité, de protéger et d'améliorer la réputation professionnelle d'un cabinet d'audit et de réduire les risques pour les auditeurs et les cabinets d'audit.

La figure 2 présente un modèle de référence de l'esprit critique qui détaille les conditions causales, le phénomène central, le contexte et les conditions d'intervention, les stratégies d'action et les conséquences adaptées aux données de l'étude. Elle fournit également une liste complète des caractéristiques du contexte et des conditions d'intervention qui influencent les stratégies d'action que les auditeurs et les cabinets d'audit peuvent utiliser lorsqu'ils font preuve d'un esprit critique. Certains éléments relevés lors des entretiens n'avaient pas été soulignés par les études précédentes, tels que l'asymétrie de l'information, la réputation professionnelle, le processus de collecte des éléments probants, le seuil de signification et le type d'actionnaire.

Les ISC d'autres pays peuvent juger utile d'intégrer le modèle de référence dans les efforts qu'elles déploient en vue de renforcer l'esprit critique. Les ISC peuvent adapter les caractéristiques du cadre à un contexte particulier ou utiliser les résultats comme une étude de cas dans des modules de formation professionnelle.

Pour plus de détails sur l'étude : [h.ganji@alzahra.ac.ir](mailto:h.ganji@alzahra.ac.ir).

**FIGURE 1: MODÈLE DE RÉFÉRENCE POUR EXERCER UN ESPRIT CRITIQUE**

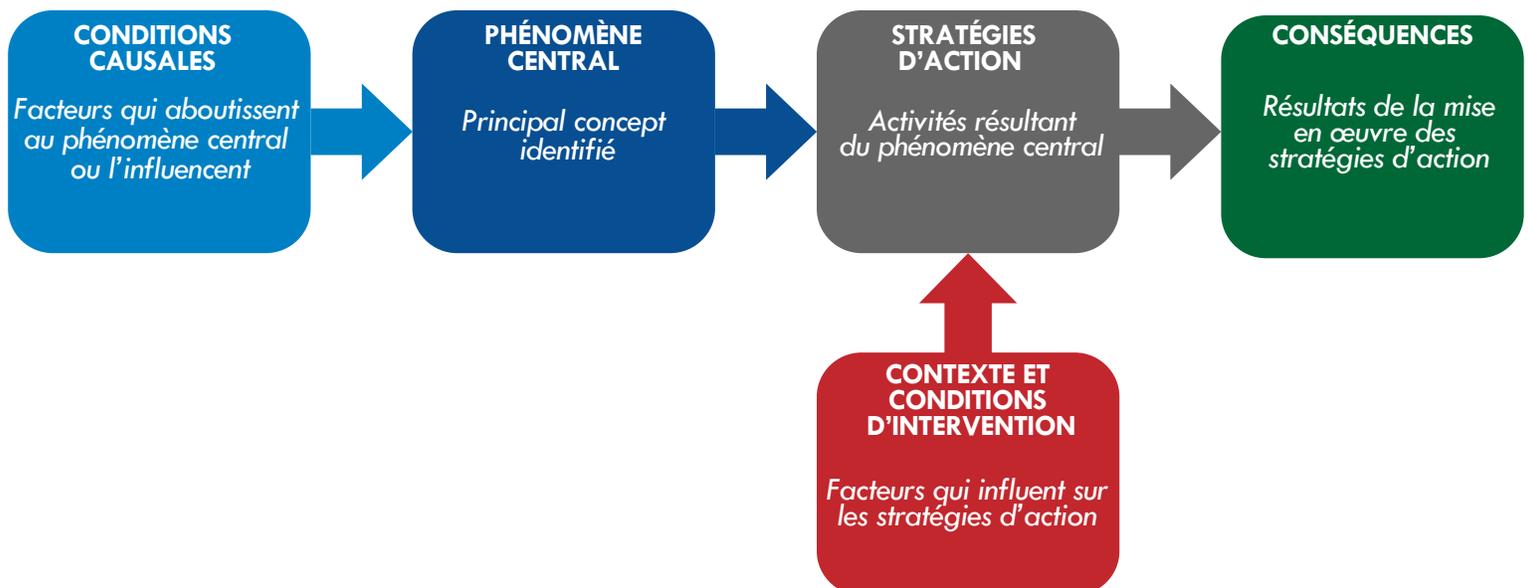
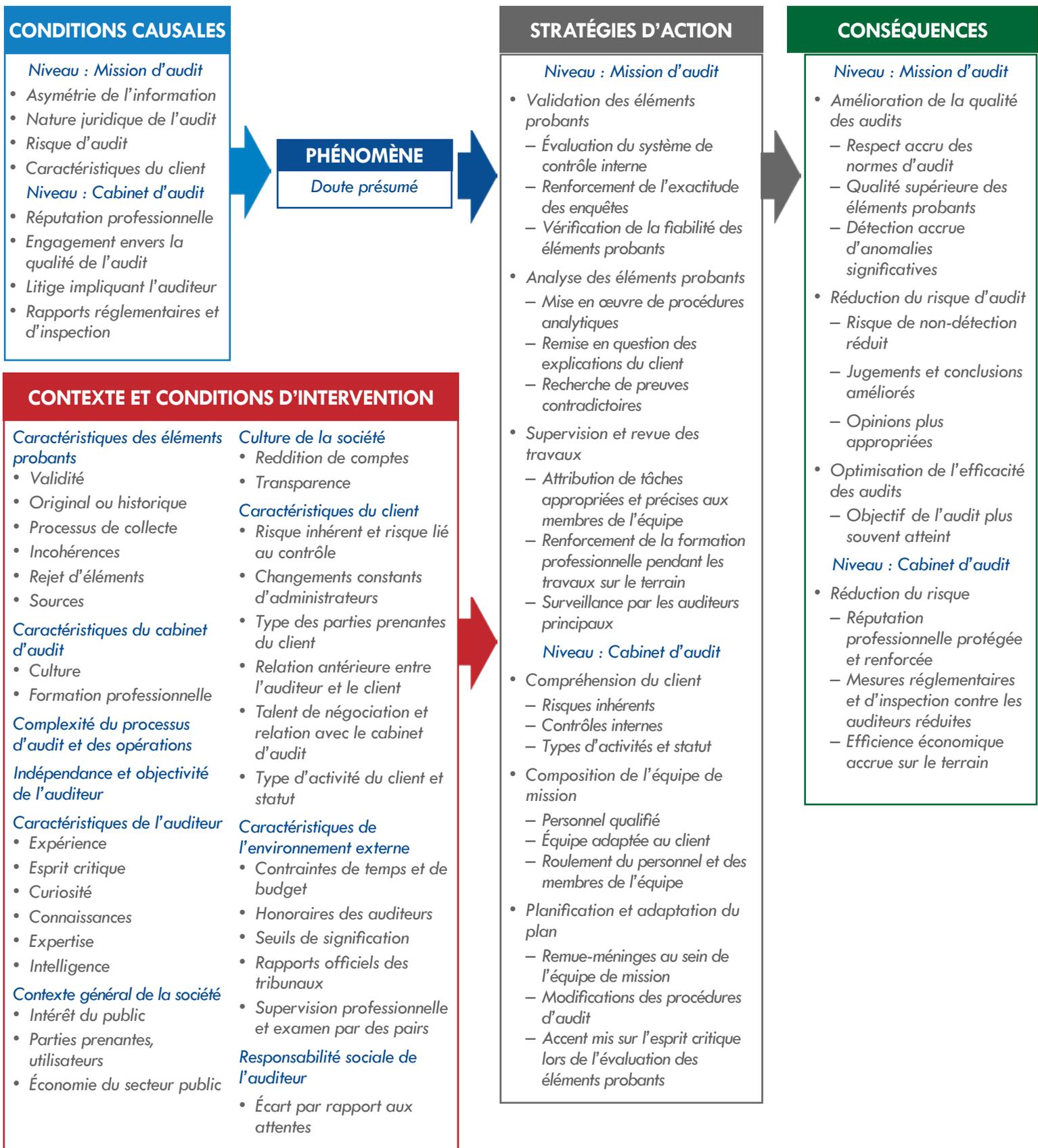


FIGURE 2 : MODÈLE DE RÉFÉRENCE ADAPTÉ À L'ESPRIT CRITIQUE



# ➤ DANS LE CADRE DE L'INTOSAI



*L'expérience mutuelle  
profite à tous*



# COVID-19 : INTÉGRATION D'UNE PERSPECTIVE SEXOSPÉCIFIQUE AUX AUDITS

*Marie-Hélène Bérubé, agente de programme, Égalité des sexes et éthique, Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation, et Petra Schirnhofner, gestionnaire, Unité de soutien stratégique, Initiative de développement de l'INTOSAI*

La pandémie de COVID-19 a des répercussions sur les citoyens de toute la planète. En raison d'inégalités de longue date, bon nombre de ces répercussions, notamment en ce qui a trait à la santé, à l'économie et à la sphère sociale, frappent plus durement les femmes, les filles et les populations marginalisées. De fait, les premières données montrent que la crise aggrave les inégalités existantes et compromet le progrès si durement acquis en matière d'égalité des sexes et de droits des femmes.

Les institutions supérieures de contrôle (ISC) peuvent contribuer à renverser cette tendance. Comme les ISC ont pour mission de contrôler les mesures prises par les gouvernements pour lutter contre la pandémie, intégrer une perspective sexospécifique aux audits peut aider à déterminer comment les femmes, les filles ainsi que les populations marginalisées sont touchées et entraîner la formulation de recommandations éclairées pour contribuer à l'amélioration des programmes publics.

Le présent article examine comment les ISC peuvent jouer un rôle positif pendant cette crise et aider à améliorer le quotidien de tous les citoyens.

## **Pourquoi tenir compte des sexospécificités en temps de crise?**

Une pandémie entraîne de nombreuses répercussions sanitaires, économiques et sociales sur les citoyens, particulièrement sur les femmes, les filles et les populations

marginalisées, comme les personnes handicapées, les minorités raciales et la communauté des lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres/transsexuels et intersexuels.

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, les pouvoirs publics ont observé une augmentation des violences contre les femmes et de maltraitance des enfants pendant le confinement, un accroissement des niveaux d'anxiété et de stress chez les intervenants de première ligne (qui sont principalement des femmes), une montée des taux de chômage (les femmes étant particulièrement à risque puisqu'elles occupent la majorité des postes informels et moins bien rémunérés qui n'offrent aucune sécurité d'emploi).

Dans bien des pays, les répercussions de la pandémie ajoutent à un contexte de pauvreté et d'insécurité et causent d'autres préjudices aux femmes et aux filles qui souffrent déjà de différentes formes d'inégalité et de discrimination.

Pour contrer le risque d'aggravation des inégalités entre les sexes, il faut impérativement prévoir une protection sociale et des mesures de soutien. Des recherches indiquent qu'en temps de crise, la probabilité que les filles abandonnent l'école pour effectuer un travail non rémunéré afin de soutenir leur famille augmente, tout comme les grossesses et les cas d'abus sexuels. Des études font ressortir que la fermeture des écoles et des garderies aura un impact disproportionné sur les femmes, car la charge du travail non rémunéré et des soins familiaux incombe en grande partie aux femmes et aux filles dans de nombreuses sociétés.

Les pouvoirs publics peuvent réagir efficacement en effectuant des analyses comparatives entre les sexes, en se servant d'outils de budgétisation sensibles aux

sexospécificités et en veillant à ce que les voix des femmes, des filles et des groupes marginalisés soient prises en compte dans les processus décisionnels. De telles mesures, qui contribuent à éviter le renforcement des normes et des stéréotypes sexistes existants et l'aggravation des inégalités, peuvent transformer les mesures prises pour lutter contre la pandémie en autant d'occasions de remettre en question les inégalités entre les sexes et de faire des progrès.

#### **Que peuvent faire les ISC pour changer les choses?**

Alors que les pouvoirs publics s'empressent de mettre en œuvre des réponses à grande échelle face à la crise, les ISC sont plus que jamais des bastions de la responsabilisation (voir le document « [Responsabilité en temps de crise](#) » de l'IDI). Au cours des derniers mois, les ISC de partout au monde se sont employées à rester résilientes et souples et nombre d'entre elles ont affiné ou recentré leurs priorités et leurs stratégies d'audit dans des circonstances difficiles (en soulignant l'importance particulière d'adopter une stratégie d'audit fondée sur le risque). En intégrant une dimension sexospécifique aux travaux d'audit, les ISC peuvent aider les pouvoirs publics à prendre des mesures nationales qui reflètent les besoins et les avis des femmes, des filles et des groupes marginalisés.

De nombreuses ISC ont récemment intégré une perspective sexospécifique à leurs audits, particulièrement aux audits de l'état de préparation à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD). L'égalité des sexes et l'inclusion sont en effet inscrites dans le Programme de développement durable d'ici à l'horizon 2030 qui tient compte de tous les segments de la société, sans égard pour la race, le sexe, l'origine ethnique et l'identité.

Alors que les ISC s'appêtent à auditer les réponses de leur pays à la pandémie de COVID-19, il est tout aussi important d'intégrer systématiquement les principes d'égalité des sexes et d'inclusion au processus d'audit. Cela permettra d'accroître l'incidence de l'audit, de mieux déterminer si tous les citoyens sont égaux devant les mesures de soutien et d'aider les ISC à recommander des améliorations utiles. Voici les principaux points que les ISC doivent considérer :

**Planification et analyse** — Examiner si les pouvoirs publics ont effectué des analyses comparatives entre les sexes au moment de concevoir les réponses à la pandémie et s'ils ont étudié les divers effets que les mesures peuvent avoir sur les femmes, les filles et les groupes marginalisés.

**Processus décisionnels** — Comprendre le processus décisionnel des pouvoirs publics, connaître les participants à ce processus et recenser les mécanismes en place pour assurer la représentation adéquate des femmes, des filles et des groupes marginalisés.

**Conformité juridique et réglementaire** — Évaluer si les mesures et programmes publics nouvellement créés respectent les droits de la personne et les droits des femmes et sont conformes aux textes législatifs et réglementaires existants en matière d'égalité des sexes, qui touchent plusieurs aspects, notamment la violence familiale et fondée sur le sexe, le harcèlement sexuel, les normes de travail et les soins de santé.

**Surveillance et évaluation** — Déterminer si (et dans quelle mesure) les pouvoirs publics ont recueilli des données désagrégées sur l'accessibilité des citoyens aux programmes de soutien et si les données servent à surveiller différents résultats pour différents groupes.

Ces principaux points permettent aux ISC de formuler des questions lorsqu'elles audient les réponses nationales à la pandémie de COVID-19, notamment les suivantes :

#### **Mesures de protection sociale et de stimulation économique**

- Les paiements de transfert et autres mesures de protection sociale et de relance économique atteignent-ils, de manière efficiente et efficace, les groupes cibles?
- Les pouvoirs publics apportent-ils un soutien financier aux groupes marginalisés qui travaillent dans des secteurs n'offrant aucune assurance-maladie ou protection sociale?
- Que font les pouvoirs publics pour appuyer les parents, surtout les femmes et les parents célibataires, dont le travail est en grande partie non rémunéré?

#### **Systèmes et programmes de santé**

- Étant donné que des rapports de l'Organisation mondiale de santé indiquent que les hommes sont plus à risque de mourir de la COVID-19 et que les femmes représentent environ 70 % des travailleurs de la santé et des intervenants sociaux, que font les pouvoirs publics pour répondre aux besoins uniques de chaque sexe?
- Que font les pouvoirs publics pour appuyer les autres services essentiels, comme l'accès aux soins de santé maternelle et de santé mentale?

#### **Violence fondée sur le sexe**

- Reconnaissant les niveaux élevés de violence familiale et fondée sur le sexe pendant le confinement, comment les pouvoirs publics abordent-ils la prévention ainsi que la mise en œuvre et le soutien des mesures de gestion des risques?

- Les pouvoirs publics offrent-ils des services (service d'aide téléphonique, refuges, programmes de santé mentale) qui répondent aux besoins de tous les citoyens?

La réalisation d'audits tenant compte des sexospécificités donne accès à des données ventilées par sexe, par âge, par lieu et en fonction d'autres catégories. Ces informations aident à combler les lacunes en matière de données et incitent les pouvoirs publics à recueillir des statistiques pour mieux orienter les travaux futurs.

Les ISC doivent absolument prendre contact avec les parties prenantes concernées (notamment les pouvoirs publics, les acteurs du développement, les organisations de la société civile et les groupes œuvrant dans le domaine de l'égalité des sexes, des droits des femmes et de l'inclusion) pour ajouter une perspective sexospécifique aux audits. Des échanges actifs permettent de comprendre les réponses globales, d'évaluer les principaux risques et d'effectuer des travaux d'audit qui apportent la plus grande valeur ajoutée possible.

### Conclusion

Actuellement sous l'emprise d'une pandémie dont les répercussions sociales et économiques sont tentaculaires, tous les pays du monde ont besoin de reddition de comptes et de surveillance.

Grâce à des audits et des rapports pertinents et opportuns, les ISC peuvent influencer considérablement les réponses nationales à la pandémie. Cependant, pour véritablement changer la vie de tous les citoyens, il est essentiel et particulièrement important en temps de crise, d'ajouter une perspective sexospécifique aux travaux d'audit, étant donné l'intensification des défis sanitaires, économiques et sociaux.

La pandémie de COVID-19 est un moment difficile pour tous. Elle nous interpelle tous et nous appelle à faire notre possible pour bâtir une société plus égalitaire, qui résiste mieux à l'adversité au cours des années à venir.

### Personnes-ressources

Pour plus de renseignements sur cet article, communiquez avec Marie-Hélène Bérubé ([mhberube@caaf-fcar.ca](mailto:mhberube@caaf-fcar.ca)) et Petra Schirnhofner ([petra.schirnhofner@idi.no](mailto:petra.schirnhofner@idi.no)).

### À lire aussi

Pour en savoir plus sur la COVID-19 et ses répercussions sexospécifiques, lisez les publications suivantes d'ONU Femmes :

- [Note de synthèse : L'impact de la COVID-19 sur les femmes et les filles](#)
- [COVID-19 : Données émergentes sur le genre et pourquoi elles sont importantes](#) [document en anglais seulement]

## INITIATIVE DE DÉVELOPPEMENT DE L'INTOSAI (IDI)

L'IDI aide les ISC dans les pays en développement à accroître de façon durable leur performance et leurs capacités. À cette fin, elle s'emploie à intégrer une perspective sexospécifique à ses travaux et à sensibiliser les membres et les partenaires de l'INTOSAI à l'importance de l'égalité des sexes. En tant qu'organisation centrée sur les besoins, l'IDI adapte ses mécanismes de prestation lorsque cela est nécessaire pour accroître son efficacité en temps de crise. Elle a déjà augmenté le nombre de cours d'apprentissage en ligne et les occasions de participation numérique qu'elle offre. L'IDI a un service qui se consacre aux questions liées à l'égalité des sexes et elle s'est de nouveau engagée à appliquer une perspective sexospécifique à ses travaux à venir.

L'IDI a prévu un audit pilote sur la violence conjugale envers les femmes, en lien avec la cible 5.2 des ODD. Cet audit intégrera des données et des enseignements tirés de la pandémie de COVID-19. L'IDI entend aussi effectuer un audit coopératif des systèmes de santé, en lien avec la cible 3.d des ODD, à savoir « 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 ». Cet audit cherchera à intégrer et à visualiser les sexospécificités et les questions liées à l'inclusion, afin d'évaluer l'impact de l'audit. Les deux audits suivront le modèle d'audit des ODD de l'IDI ([ISAM](#)).

La coopération et la collaboration sont essentielles. C'est pourquoi l'IDI enjoint toutes les ISC et tous les partenaires à conjuguer leurs efforts pour continuer à faire avancer les progrès si durement acquis en matière d'égalité des sexes.

## LA FONDATION CANADIENNE POUR L'AUDIT ET LA RESPONSABILISATION (FCAR)

La FCAR est un organisme sans but lucratif qui se consacre à la promotion et au renforcement de l'audit de performance, de la surveillance et de la reddition de comptes dans le secteur public tant au Canada qu'à l'étranger, grâce à des activités de recherche, d'éducation et d'échange de connaissances.

Dans le cadre de son programme international, financé par le gouvernement du Canada, la FCAR aide les ISC à renforcer leur performance et leur capacité d'audit en accordant une attention particulière à l'égalité des sexes et aux ODD. La FCAR a produit plusieurs ressources à ce sujet, dont le « [Guide pratique sur l'audit de l'égalité des sexes](#) » et un cours sur « [L'audit de l'égalité des sexes](#) ». La FCAR amorce également des travaux sur l'intégration des sexospécificités dans le but de favoriser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au sein des bureaux de l'organisation.

Tout au long de cette pandémie, la FCAR s'est adaptée à de nouvelles façons de travailler et a exploré des moyens novateurs d'apporter une valeur ajoutée à ses membres et à ses partenaires. Elle a notamment lancé une série de webinaires en avril, un répertoire de ressources sur la COVID-19 à l'intention des auditeurs et des comités de surveillance et des formations virtuelles sont à venir. Pour en savoir plus : [www.caaf-fcar.ca](http://www.caaf-fcar.ca).

# ENQUÊTE DE LA CAROSAI SUR LES EFFETS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19



## Introduction

La pandémie de COVID-19 est plus qu'une crise sanitaire : elle a une incidence sur les structures politiques, sociales, économiques, religieuses et financières du monde entier. La pandémie a également entraîné des changements aux méthodes d'audit.

L'Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques des Caraïbes (CAROSAI) a lancé une enquête en mai 2020 pour étudier les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les ISC membres de la région. Elle voulait aussi faire ressortir des stratégies et recommandations visant à réduire les effets de la pandémie, à permettre aux ISC de continuer à produire des audits de grande qualité et à accroître la participation des parties prenantes.

Il faut savoir que 22 des 23 ISC membres de la CAROSAI ont répondu à l'enquête. Les résultats globaux de l'enquête ont révélé que les ISC, tout comme le reste du monde, ont été touchés d'une manière ou d'une autre, et que la pandémie a particulièrement fait ressortir les préoccupations des ISC en ce qui concerne les technologies de l'information, les lacunes en matière de connaissances et les cybermenaces.

## Effets sur les activités

Comme une grande partie du personnel des ISC travaille à domicile ou par quarts pour maintenir une distanciation physique, certaines ISC ont indiqué avoir cessé leurs activités en raison du manque de matériel informatique portable et d'accès à distance aux dossiers internes et aux documents des entités auditées.

## Mesures prises par les ISC

Toutes les ISC ayant répondu à l'enquête ont mis en place des mesures de protection du personnel. Elles ont notamment mis en œuvre les directives du ministère de la Santé, assuré la conformité aux mesures de distanciation physique, fourni du désinfectant pour les mains et des masques et communiqué des informations à jour sur la santé et la sécurité.

Les ISC ont aussi indiqué qu'elles s'employaient à promouvoir le télétravail, les applications de gestion d'équipe et les heures de travail échelonnées afin de répondre aux exigences des missions tout en tenant compte des règles de distanciation physique.

Quelques ISC ont rapidement adopté de nouvelles techniques d'audit pour optimiser la valeur du processus

de gouvernance. Deux ISC entreprennent des audits en temps réel des programmes publics d'aide en lien avec la COVID-19 et six ISC audient la mise en œuvre des mesures de stimulation. Certaines ISC ont indiqué avoir déployé des efforts pour accroître la sensibilisation des citoyens en diffusant des informations sur la pandémie et ses effets.

## Enseignements tirés

La majorité des répondants ont signalé que la technologie constituait un facteur de changement inexploré et qu'il fallait mieux comprendre les différentes technologies pour permettre aux ISC de mieux s'acquitter de leur mandat.

Les répondants ont reconnu l'importance de la technologie dans le travail d'audit comme moyen d'accroître l'efficacité, de faciliter les examens ayant une vaste étendue et d'appuyer le travail à distance. Ils ont aussi reconnu la nécessité d'adopter des plans de continuité des activités robustes pour demeurer pertinents lorsqu'une crise ou une catastrophe frappe.

Un répondant a suggéré que, pour être plus efficaces lors d'une crise, les ISC doivent avoir une connaissance pratique de la réalisation d'audits à distance (soit par des techniques d'audit en temps réel, soit par des techniques d'audit historiques).

Les réponses ont également fait ressortir la nécessité d'offrir au personnel une formation sur les dernières techniques d'audit, ce qui permettrait d'accroître la capacité des ISC à réaliser des audits de grande qualité, de favoriser la participation des parties prenantes et d'optimiser l'incidence des audits.

## Conclusion

La pandémie de COVID-19 a obligé les ISC à adopter rapidement de nouvelles façons d'interagir les unes avec les autres, à réévaluer le concept d'espace de travail physique, à envisager la meilleure façon de répondre aux changements qui se produisent dans le secteur public et à réexaminer la façon dont le travail est exécuté au quotidien.

Le fonctionnement des ISC pendant cette « nouvelle normalité » entraîne un recours accru aux TI et à l'analyse des données dans le but de faciliter le travail à distance et l'audit en temps réel. En outre, les pouvoirs publics peuvent aider les ISC en fournissant les ressources nécessaires au soutien du renforcement des capacités et du perfectionnement des institutions.

## LA PASAI ACCUEILLE UNE NOUVELLE DIRECTRICE GÉNÉRALE



Le Comité directeur de l'Association des institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI) accueille Esther Lameko-Poutoa, qui a assumé ses nouvelles fonctions à titre de Directrice générale de la PASAI le 8 juin 2020. M<sup>me</sup> Lameko-Poutoa est comptable agréée et a travaillé au

sein du secteur public de Samoa pendant 25 ans. Elle a notamment occupé des postes au Bureau du Contrôleur et de l'Auditeur général. Elle a récemment occupé pendant neuf ans le poste de Directrice générale de la Caisse nationale de prévoyance de Samoa.

Elle apporte à la PASAI une vaste expérience en matière d'audit, de gestion financière, de gouvernance, de

politique publique, de stratégie et de développement des entreprises. Elle a joué un rôle déterminant dans la mise en œuvre de changements positifs tout en renforçant la performance et la capacité des entités pour lesquelles elle a travaillé.

Le Comité directeur dit au revoir et exprime sa profonde gratitude au directeur général sortant, Tiofilusi Tiueti, pour son engagement et son dévouement et reconnaît les importantes réalisations du Secrétariat sous sa direction. Le Comité directeur souhaite à M. Tiueti tout le succès possible dans ses futures activités et espère qu'il continuera à utiliser ses vastes compétences pour contribuer au développement de la région du Pacifique.

Le Congrès annuel de la PASAI, qui devait se tenir en août 2020, a été reporté. Une nouvelle date sera confirmée plus tard cette année.

## LE CONTRÔLEUR ET AUDITEUR GÉNÉRAL DE SAMOA RECONNU POUR SES RÉALISATIONS



L'organisation des comptables agréés de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande a reconnu 220 membres pour leurs réalisations et leurs contributions exceptionnelles au sein de la profession comptable et des collectivités qu'ils servent.

Fuimaono Camillo Afele, Contrôleur et Auditeur général de l'Office national

d'audit de Samoa et représentant de la PASAI au sein du Comité directeur de l'INTOSAI, fait partie des personnes honorées. Il mérite cet honneur qui vient récompenser son dévouement au sein de l'Office d'audit de Samoa ainsi que de ses contributions à la vision de la PASAI d'accroître la transparence et la reddition de comptes à l'échelle régionale.

Fort de plus de 20 ans d'expérience en audit, il siège au Comité directeur du Secrétariat de la PASAI et a été membre du Comité de revue des pratiques de l'Institut des comptables de Samoa, du Comité consultatif sur les finances de l'Association des auditeurs généraux du Commonwealth et de l'Association internationale des examinateurs agréés en matière de Fraude (ACFE). Il a aussi obtenu le prix de reconnaissance exceptionnelle pour service communautaire de l'ACFE en 2018.

L'Office national d'audit de Samoa a eu aussi reçu récemment une désignation à titre d'employeur formateur agréé (ATE). L'Office est désormais en mesure de fournir une expérience et une formation professionnelles qui satisfont aux exigences en matière d'expérience pratique pour obtenir le titre de comptable agréé de l'organisation des comptables agréés de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande.



## RENCONTRE DE LA SOUS-COMMISSION DES NORMES DE CONTRÔLE INTERNE À BUCAREST

La Sous-commission des normes de contrôle interne de l'INTOSAI s'est réunie à Bucarest (Roumanie) les 3 et 4 mars 2020, tout juste avant que la pandémie de COVID-19 n'entrave la participation aux événements internationaux. Près de 30 délégués représentant des ISC de partout au monde ont participé à cette réunion de deux jours. Parmi les parties prenantes présentes figuraient le Secrétariat de la Commission des normes professionnelles (PSC), le Forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI (FIPP), l'Institut des auditeurs internes et l'Institut agréé des finances publiques et de la comptabilité. La Sous-commission pour l'audit de performance de l'INTOSAI, un acteur de premier plan pour les projets et les perspectives en audit de performance, a également participé.

Les échanges ont porté sur la relation entre le FIPP et la PSC, les projets en cours et le rôle de la Sous-commission dans le processus révisé d'établissement des normes de l'INTOSAI.

Les participants ont tenu des discussions animées sur les progrès réalisés en vue de comprendre, de consolider et d'améliorer les directives relatives aux contrôles internes dans le cadre d'un audit. Le projet, ayant comme titre provisoire « Directives sur l'audit des contrôles internes », a pour objectif d'appuyer l'audit des systèmes de contrôle interne à l'aide de principes fondés sur une compréhension et un examen communs des systèmes de contrôle interne par rapport aux risques. Le projet veut donner suite à la préoccupation première de la Sous-commission, à savoir l'objet de l'audit (comme il est indiqué dans les directives et normes des pouvoirs publics), tout en préservant l'intérêt

public. Le projet prévoit également d'intégrer des outils informatiques afin d'offrir un soutien adapté aux besoins actuels des auditeurs.

Les délégués se sont également penchés sur la version provisoire des directives sur la confiance accordée aux travaux d'audit interne. Le document présente une perspective double de la relation entre les ISC et les auditeurs internes : une relation unidirectionnelle (utilisation des rapports d'audit interne, des constatations et des analyses dans les travaux d'audit) et une relation bidirectionnelle (coordination des travaux d'audit externes et internes). Les délibérations lors de l'événement et les échanges de suivi avec l'agent de liaison du FIPP pour le projet ont abouti à plusieurs décisions qui visent à éviter tout chevauchement, à tenir compte des pratiques du FIPP et à veiller à ce que les contributions au projet soient orientées vers un même but. Les travaux additionnels, prévus et approuvés lors de la réunion, devront être menés en faisant preuve de souplesse en raison des effets de la pandémie de COVID-19.

La réunion a, dans un premier temps, abouti à la définition du rôle de la Sous-commission à la suite de la réforme du processus d'établissement des normes de l'INTOSAI. La Sous-commission aimerait en effet mettre l'accent sur les enjeux horizontaux qui vont au-delà du contrôle interne, notamment l'examen des modalités de mise en œuvre des normes et directives par les divers pouvoirs publics.

La Sous-commission cherche un hôte pour accueillir la prochaine réunion, qui a initialement été fixée à mai-juin 2021 (selon la situation mondiale).



Jeunes  
dirigeants  
d'ISC



## DIRIGER EN PÉRIODE DE CRISE : LES JEUNES DIRIGEANTS D'ISC TÉMOIGNENT DE LEUR EXPÉRIENCE LIÉE À LA COVID-19



« Le vrai test du leadership est la mesure dans laquelle vous réussissez à fonctionner en période de crise. » — Brian Tracy, conférencier motivateur.

Le leadership est un facteur clé de changement, de croissance et de performance pour les ISC. En 2015, l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) a lancé le programme Jeunes dirigeants d'ISC afin de former de jeunes dirigeants et de favoriser la croissance personnelle et la participation au développement des ISC. La deuxième cohorte du programme s'est réunie en 2018, et 21 jeunes dirigeants représentant toutes les régions de l'INTOSAI ont continué leur parcours dans le cadre de ce programme de l'IDI.

Le Programme des Nations Unies pour le développement considère que la pandémie de COVID-19 est « la crise globale de notre époque et le plus grand défi auquel nous ayons été confrontés depuis la Seconde Guerre mondiale ». Vu la nouvelle normalité du travail à distance et des politiques de travail souples, les ISC devront compter

largement sur la capacité d'adaptation de leurs dirigeants pour traverser la crise.

Pour mieux comprendre les effets de la pandémie sur le leadership, les jeunes dirigeants d'ISC expriment leurs avis et leurs expériences en ce qui concerne les différents styles de leadership, la mobilisation efficace des équipes et les qualités jugées nécessaires pour gérer la crise sanitaire mondiale.

Même si les intervenants viennent de régions différentes, des thèmes communs ressortent, notamment le recours à des styles de leadership similaires pendant la crise. Ces styles misent sur l'empathie envers les membres de l'équipe dans le but de créer des environnements de travail sécuritaires et solidaires et reconnaissent que la souplesse et une communication claire et fréquente sont des éléments essentiels à l'engagement des équipes. Les jeunes dirigeants d'ISC estiment que le vrai leadership représente la volonté de s'améliorer dans toutes les sphères de la vie, tant professionnelle que personnelle, et de donner à son entourage les moyens d'agir.

« Cette période a été dure pour moi émotionnellement; toutefois, j'ai appris comment réduire la pression que je m'impose et confronter les difficultés qui surviennent un jour à la fois. »

Malebogo Sanah Mogapi, ISC du Botswana



**Quelle incidence la nouvelle normalité a-t-elle eue sur les styles de leadership au sein des organisations, y compris les ISC?**

La pandémie a une incidence majeure sur les activités de l'ISC du Botswana. La direction a reporté la mise en œuvre du plan opérationnel en raison des mesures de confinement en place d'avril jusqu'à la mi-mai 2020. De plus, pour réduire le nombre de personnes sur place, l'organisation a mis en œuvre des arrangements de travail flexibles, comme le télétravail, le travail par postes et un horaire de travail réduit. En raison de restrictions sur les rencontres en personne, les gestionnaires ont dû accepter la tenue d'activités virtuelles. L'empathie a augmenté, et certains délais ont été assouplis afin que l'organisation puisse apprendre à s'adapter à cette nouvelle normalité.

**Quelle incidence les changements ont-ils eue sur votre capacité de diriger et de mobiliser efficacement vos équipes en période de crise?**

L'expérience dans son ensemble a été éprouvante. Étant donné que plusieurs fonctionnaires travaillent par postes, il a été difficile

de coordonner les projets et les activités des équipes d'audit. Les fonctionnaires vivent beaucoup d'anxiété, ce qui suscite des élans d'empathie et des encouragements. Il est difficile de planifier et de réaliser nos missions avec efficacité compte tenu des mesures de confinement fréquentes. Nous faisons donc tout notre possible avec le temps à notre disposition. La pandémie suscite beaucoup d'incertitudes. Cette période a donc été dure pour moi émotionnellement; toutefois, j'ai appris comment réduire la pression que je m'impose et confronter les difficultés qui surviennent un jour à la fois.

**Selon vous, quelles sont les qualités qu'un dirigeant devra posséder pour traverser cette crise sanitaire mondiale?**

Pour être un bon dirigeant en cette période de crise, l'adaptation et une ouverture d'esprit sont essentielles : il faut savoir écouter les autres, apprendre de leurs expériences et vouloir essayer de nouvelles choses. L'empathie est toute aussi importante : il faut aider les autres à s'adapter à la nouvelle normalité et à prendre contact avec les membres de l'équipe autant que possible. L'intégrité demeure primordiale, surtout que nous devons travailler avec un plus grand degré d'indépendance pendant la crise.

« Un bon dirigeant — un dirigeant fort — crée un milieu de travail positif dont l'atmosphère est optimiste et motivante. »

Sue Su, ISC de la Chine



**Quelle incidence la nouvelle normalité a-t-elle eue sur les styles de leadership au sein des organisations, y compris les ISC?**

L'incidence sur la communication est la plus évidente : elle se fait davantage par voie électronique et de manière indirecte. Avant la pandémie, les travaux étaient souvent déclenchés par une visite au bureau. Maintenant, ils sont amorcés par un message envoyé par courriel auquel les membres de l'équipe doivent répondre, et ce délai de réponse a modifié le rythme opérationnel de l'équipe. Cette nouvelle normalité exige un style de leadership « prévisionnel », c'est-à-dire que les dirigeants doivent disposer de plans prédéterminés et réfléchis avant l'affectation des travaux. Comme les collègues situés dans d'autres villes et provinces (à l'extérieur de l'administration centrale de l'ISC de la Chine à Beijing) ne peuvent pas revenir dans les locaux, plusieurs plans de travaux d'audit, assortis de directives, de méthodes et de trousseaux d'outils, ont été fournis à l'avance.

**Quelle incidence les changements ont-ils eue sur votre capacité de diriger et de mobiliser efficacement vos équipes en période de crise?**

Même si je suis déjà une dirigeante rationnelle et calme, la crise m'a fait comprendre l'importance de faire preuve

de bienveillance, de compréhension et de solidarité. Les liens émotionnels sont à la base d'une équipe forte. Or la pandémie de COVID-19 m'a montré qu'il est acceptable, en tant que dirigeante, de fournir un soutien émotionnel aux membres de mon équipe. En témoignant de nos expériences et de notre vécu pendant la crise, les membres de mon équipe et moi-même avons appris à mieux nous connaître. Je suis heureuse de pouvoir être une dirigeante qui se soucie réellement des personnes qui réalisent le travail.

**Selon vous, quelles sont les qualités qu'un dirigeant devra posséder pour traverser cette crise sanitaire mondiale?**

Il y a un vieil adage populaire en Chine : « Il faut espérer le meilleur et se préparer au pire ». L'espoir est précieux durant une crise. Un bon dirigeant — un dirigeant fort — crée un milieu de travail positif dont l'atmosphère est optimiste et motivante. La pandémie de COVID-19 représente un défi gravissime qui est sans précédent pour la planète. Cela étant, les dirigeants devraient s'employer à diminuer la panique et l'incertitude grâce à l'échange de savoirs et la prise de mesures appropriées pour régler les problèmes au fur et à mesure.

C'est une période difficile pour le monde entier. La douleur et de la tristesse accablent tellement de personnes. Nous devons être unis, faire preuve de compassion et favoriser l'entraide, et ce, dans le but de devenir un seul monde, une seule famille.

« S'ouvrir aux changements, comme ceux induits par la COVID-19, nous aidera à mieux appréhender l'imprévu et les actions et réactions de nos collègues. »

Erick Alvarado Muñoz, ISC du Costa Rica



**Quelle incidence la nouvelle normalité a-t-elle eue sur les styles de leadership au sein des organisations, y compris les ISC?**

Nous devons comprendre que les styles de leadership peuvent avoir un effet sur la qualité du travail et la qualité de vie. Ils peuvent aussi être un outil puissant pour traverser cette nouvelle ère qui

est marquée par une accélération des changements et de la volatilité. Aujourd'hui, le rôle des dirigeants est à la fois plus important et plus difficile, car la nouvelle normalité n'est pas encore définie, et les styles de leadership doivent s'adapter aux nouvelles circonstances et aux nouveaux besoins.

**Quelle incidence les changements ont-ils eue sur votre capacité de diriger et de mobiliser efficacement vos équipes en période de crise?**

Le leadership, le niveau d'esprit d'équipe et le rendement du projet sont corrélés de manière importante : ils reposent tous sur les relations, les conversations et les interactions avec les

autres. En cette ère de changement constant, il est plus difficile de bien communiquer les idées en raison du manque de langage non verbal, un élément important qui met en contexte les tâches et les activités. Par exemple, lors d'une réunion en personne au bureau, je peux voir les gestes et les réactions de mes coéquipiers, ce que l'environnement virtuel ne peut pas reproduire adéquatement. Nous devons donc utiliser un langage clair et un ton plus assuré dans nos discussions.

**Selon vous, quelles sont les qualités qu'un dirigeant devra posséder pour traverser cette crise sanitaire mondiale?**

La résilience, la capacité d'adaptation et la souplesse sont les qualités les plus importantes d'un dirigeant. S'ouvrir aux changements, comme ceux induits par la COVID-19, nous aidera à mieux appréhender l'imprévu et les actions et réactions de nos collègues.

Les dirigeants doivent chercher à renforcer et à appliquer leur intelligence émotionnelle, leur empathie et leurs compétences en gestion sociale. De plus, perfectionner ses compétences en communication peut aider les dirigeants à formuler des messages clairs et à influencer les autres.

« Un leadership efficace est essentiel dans des moments critiques, surtout lors d'une crise prolongée comme la pandémie de COVID-19. Il est primordial de posséder de fortes compétences en leadership, car un leadership fragmenté crée une organisation fragmentée. »

Abdourahman Badjie, ISC de la Gambie



**Quelle incidence la nouvelle normalité a-t-elle eue sur les styles de leadership au sein des organisations, y compris les ISC?**

La pandémie de COVID-19 nous a aidés à ajuster nos styles de communication, car nous nous sommes rendu compte qu'une communication fréquente peut améliorer la compréhension. La crise a également renforcé les liens d'équipe et a démontré

l'importance de se soucier du bien-être de l'équipe.

**Quelle incidence les changements ont-ils eue sur votre capacité de diriger et de mobiliser efficacement vos équipes en période de crise?**

Les membres de mon équipe ont besoin de moi plus que jamais! Ma force est leur force. J'essaie de mener par l'exemple et je délègue des tâches pour accroître les moyens d'action de mes collaborateurs. L'apprentissage de l'initiative

donne les moyens d'agir et permet de détourner l'attention des conséquences négatives de la pandémie.

Pendant la crise, je rappelle à mon équipe les directives en matière de santé et de sécurité qu'il faut suivre ainsi que les travaux à réaliser. S'inquiéter à l'extrême de la pandémie de COVID-19 est épuisant et nous ne pouvons rien y faire. L'unité de l'équipe est essentielle afin de pouvoir axer les efforts sur ce qui est vraiment important à la fois sur le plan personnel et professionnel.

**Selon vous, quelles sont les qualités qu'un dirigeant devra posséder pour traverser cette crise sanitaire mondiale?**

Un leadership efficace est essentiel dans des moments critiques, surtout lors d'une crise prolongée comme la pandémie de COVID-19. Il est primordial de posséder de fortes compétences en leadership, car un leadership fragmenté crée une organisation fragmentée. Il importe de souligner qu'une crise est temporaire.

« Plus que jamais, les dirigeants doivent faire preuve d'empathie, de solidarité et de motivation, et encourager ces qualités, afin de motiver le personnel et de nous permettre de grandir ensemble dans l'adversité. »

Kelisha Salmon, ISC de la Jamaïque



**Quelle incidence la nouvelle normalité a-t-elle eue sur les styles de leadership au sein des organisations, y compris les ISC?**

La pandémie de COVID-19 a manifestement induit des changements. L'ISC de la Jamaïque tire maintenant parti d'un modèle de travail mixte qui offre aux employés la possibilité

de travailler au bureau et à domicile. Au début de l'écllosion en Jamaïque, la direction de l'ISC a adopté une approche axée sur les ressources humaines qui privilégie la compassion et la productivité continue malgré les nouvelles difficultés rencontrées, en accordant la priorité à la sécurité des employés, en augmentant la fréquence des communications et en prenant des mesures de prévention contre la propagation du virus.

**Quelle incidence les changements ont-ils eue sur votre capacité de diriger et de mobiliser efficacement vos équipes en période de crise?**

Les infrastructures et les systèmes de TI limités ont créé d'importants obstacles à l'atteinte des jalons fixés. Toutefois, ils ont aussi apporté de nouvelles façons d'entrer en contact et

de se mobiliser. Vu les réalités du travail à distance, j'ai appris à gérer mes attentes et à accroître la flexibilité des échéances afin de réduire tout stress inutile qui perturberait davantage l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Grâce à l'établissement de nouvelles priorités et à la délégation accrue des tâches, l'importance a été accordée aux activités qui ont produit des réussites à court terme pour l'équipe : ce qui a permis de renforcer la confiance et l'entraide.

**Selon vous, quelles sont les qualités qu'un dirigeant devra posséder pour traverser cette crise sanitaire mondiale?**

La pandémie de COVID-19 est une crise sans précédent qui crée beaucoup d'incertitude, de peur et d'anxiété. Plus que jamais, les dirigeants doivent faire preuve d'empathie, de solidarité et de motivation, et encourager ces qualités, afin de motiver le personnel et de nous permettre de grandir ensemble dans l'adversité. Il faut faire preuve de créativité pour dégager les occasions émergentes et en tirer profit afin de réduire au minimum les pertes économiques et d'atténuer les difficultés rencontrées. La distanciation physique et les modalités de travail flexibles signifient que les dirigeants doivent renforcer la confiance avec toutes les parties prenantes et en même temps veiller au juste l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle des employés.

« Vu les circonstances, nous devons réviser nos plans et trouver des méthodes créatives pour encadrer les employés, travailler et collaborer à distance. En équipe, nous avons trouvé des solutions à chaque problème rencontré et saisi toutes les occasions de nous améliorer. »

Nicaria O. Stewart, ISC de la Jamaïque



**Quelle incidence la nouvelle normalité a-t-elle eue sur les styles de leadership au sein des organisations, y compris les ISC?**

Les dirigeants doivent faire preuve de flexibilité au cours de cette période extraordinaire et sans précédent. Nous

devons nous améliorer et apprendre à mieux gérer nos relations avec nos collègues et nos clients dispersés. Il faut aussi agir de manière plus réfléchie, vu que les priorités opérationnelles ne cessent de changer, et ce, en tenant compte des attentes accrues de toutes les parties prenantes. Comme les membres des équipes vivent avec la peur, l'incertitude et l'anxiété pendant la pandémie, les dirigeants devraient tenter de faire preuve d'empathie et d'inspirer davantage leurs collaborateurs en assurant des communications équilibrées afin de créer des interactions positives qui permettent aux équipes de se sentir connectées tout en travaillant à distance.

**Quelle incidence les changements ont-ils eue sur votre capacité de diriger et de mobiliser efficacement vos équipes en période de crise?**

Le principal changement est la nécessité de diriger les équipes à distance tout en conciliant vie professionnelle et vie familiale. Et de le faire utilement. Les efforts déployés pour concilier

travail et vie personnelle peuvent occasionner des retards dans la communication, surtout lorsqu'il y a des bris soudains et à répétition de communication causés par les infrastructures et des exigences de la vie familiale. Toutefois, en reconnaissant l'inquiétude ressentie par de nombreux membres de l'équipe en raison de leur situation personnelle, nous pouvons faire preuve d'empathie et offrir un soutien émotionnel grâce à des échanges plus fréquents. Vu les circonstances actuelles, nous devons réviser nos plans et trouver des méthodes créatives pour encadrer les employés, travailler et collaborer à distance. En équipe, nous avons trouvé des solutions à chaque problème rencontré et saisi toutes les occasions de nous améliorer.

**Selon vous, quelles sont les qualités qu'un dirigeant devra posséder pour traverser cette crise sanitaire mondiale?**

Les dirigeants devront continuer à former des équipes gagnantes, quel que soit le milieu de travail physique. Ils devront donc renforcer leur intelligence émotionnelle, en montrant plus d'empathie et en étant une source d'inspiration. Les dirigeants devraient être honnêtes, posés et rationnels, en répondant aux besoins des membres de l'équipe du moment présent. Un leadership efficace exige aussi de la souplesse, afin d'adapter les styles de leadership aux besoins de l'équipe ou de la situation. Les dirigeants qui sont capables de favoriser une communication ouverte pourront renforcer leurs liens et améliorer les relations avec les membres de l'équipe, ce qui amènera un plus grand succès.

« Je communique fréquemment avec les autres, je transmets des messages clairs, j'établis des priorités et je prends des décisions avec conviction. En tant qu'équipe, nous disposons des moyens d'agir à titre de responsables de nos objectifs en vue d'atteindre le succès. »

Qendresa Mulaj, ISC du Kosovo



**Quelle incidence la nouvelle normalité a-t-elle eue sur les styles de leadership au sein des organisations, y compris les ISC?**

Nous devons, du jour au lendemain, composer avec une crise mondiale qui menace les plus vulnérables ainsi que nos êtres chers, et de nouvelles circonstances nous ont directement touchées sur le plan professionnel et personnel. Les organisations, y compris les ISC, doivent s'adapter à la nouvelle normalité et trouver d'autres modes de fonctionnement. Il est très important pour les dirigeants de s'occuper en priorité des personnes et des relations, tout en veillant à la réalisation des processus, des tâches et des résultats pour atteindre les objectifs et respecter les délais.

L'élaboration d'un leadership transformateur au sein de l'ISC nous a aidés à trouver un juste équilibre entre le soutien aux employés et la motivation de surmonter les difficultés et de réussir à accomplir nos responsabilités professionnelles.

**Quelle incidence les changements ont-ils eue sur votre capacité de diriger et de mobiliser efficacement vos équipes en période de crise?**

Maintenir le niveau de concentration et de mobilisation au sein de l'équipe, ce qui peut avoir une incidence sur l'atteinte des résultats prévus, a été très difficile dans le cadre de nos activités pendant la pandémie.

La situation demeure très imprévisible. C'est pourquoi je communique fréquemment avec les autres, je transmets des messages clairs, j'établis des priorités et je prends des décisions avec conviction. En tant qu'équipe, nous disposons des moyens d'agir à titre de responsables de nos objectifs en vue d'atteindre le succès.

**Selon vous, quelles sont les qualités qu'un dirigeant devra posséder pour traverser cette crise sanitaire mondiale?**

- Communication
- Confiance
- Compassion
- Collaboration

« Pour traverser cette crise sanitaire mondiale, nous devons davantage faire preuve de compréhension et de sympathie envers les besoins des autres, car nous devons maintenant gérer les besoins personnels et professionnels simultanément. »

Mohd Nazim Mat Siam, ISC de la Malaisie



**Quelle incidence la nouvelle normalité a-t-elle eue sur les styles de leadership au sein des organisations, y compris les ISC?**

Pour mieux gérer cette nouvelle normalité, un style de leadership participatif et démocratique peut être plus utile pour réaliser les travaux d'audit étant donné que les employés

pourraient faire face à une diversité de situations dans le cadre de leurs missions.

Il est peu probable que les méthodes traditionnelles, comme l'inspection de documents, soient efficaces pendant la pandémie de COVID-19, car les travaux sont principalement effectués à domicile.

Les dirigeants devront faire preuve de plus de souplesse, notamment en coordonnant des réunions selon différents horaires, en reportant les visites sur place et en adoptant les modes de communication virtuelle.

**Quelle incidence les changements ont-ils eue sur votre capacité de diriger et de mobiliser efficacement vos équipes en période de crise?**

Le manque de contacts physiques et de surveillance a une incidence sur l'efficacité des travaux d'audit, notamment en raison de la période de transition nécessaire pour permettre aux équipes de s'adapter à la nouvelle normalité et aux nouvelles routines. Les travaux s'entremêlent avec les activités du quotidien. Il a donc été nécessaire de réaménager les méthodes et les horaires de travail.

**Selon vous, quelles sont les qualités qu'un dirigeant devra posséder pour traverser cette crise sanitaire mondiale?**

Pour traverser cette crise sanitaire mondiale, nous devons davantage faire preuve de compréhension et de sympathie envers les besoins des autres, car nous devons maintenant gérer les besoins personnels et professionnels simultanément.

La faculté d'adaptation est primordiale. Il faut avoir la capacité de s'adapter rapidement aux nouvelles circonstances, y compris à l'utilisation accrue des communications virtuelles, à l'acceptation de rapports et de feuilles de travail par voie électronique et à la flexibilisation des horaires de travail.

« La pandémie a rendu l'avenir incertain, et les dirigeants peuvent aider à dissiper le doute et l'anxiété en adoptant une attitude positive, en envoyant des messages clairs et en menant par l'exemple afin d'accepter le changement. »

Huda Said Al Wahaibi, ISC d'Oman



**Quelle incidence la nouvelle normalité a-t-elle eue sur les styles de leadership au sein des organisations, y compris les ISC?**

La pandémie de COVID-19 a eu une incidence sur tout le monde, tant les citoyens que les organisations. Les nouvelles

circonstances mondiales ont donné lieu à des changements dans les styles de leadership, qui ont dû évoluer pour tenir compte des répercussions sur les membres des équipes et les exigences professionnelles. Les organisations, y compris les ISC, ont adopté plus largement la communication électronique et le travail à distance. Or cela a été difficile pour celles qui n'avaient pas l'infrastructure ni les ressources nécessaires à cette fin.

**Quelle incidence les changements ont-ils eue sur votre capacité de diriger et de mobiliser efficacement vos équipes en période de crise?**

À Oman, la crise a commencé à la mi-février 2020, et nous avons commencé à travailler de la maison à la mi-mars 2020.

Les plans d'audit ont été achevés et la charge de travail a été répartie entre les membres de l'équipe. Les réunions virtuelles ont remplacé les rencontres en personne. Les travaux et les processus d'audit, qui étaient fondés sur des calendriers établis précédemment, ont plutôt mis l'accent sur l'accomplissement des tâches et l'atteinte des cibles.

La pandémie de COVID-19 nous a permis de tirer des leçons utiles de leadership, au fil des mesures prises pour nous adapter aux nouvelles exigences professionnelles et personnelles.

**Selon vous, quelles sont les qualités qu'un dirigeant devra posséder pour traverser cette crise sanitaire mondiale?**

La crise sanitaire mondiale exige de nouvelles qualités que les dirigeants devront perfectionner, dont l'une est la volonté d'accepter le changement. La pandémie a rendu l'avenir incertain, et les dirigeants peuvent aider à dissiper le doute et l'anxiété en adoptant une attitude positive, en envoyant des messages clairs et en menant par l'exemple afin d'accepter le changement.

« La priorité accordée à la gestion décentralisée et à l'engagement témoigne d'un changement de paradigme, ce qui nécessite une approche flexible et des compétences approfondies en leadership virtuel. »

Raymond Veratau, ISC de la Papouasie-Nouvelle-Guinée



**Quelle incidence la nouvelle normalité a-t-elle eue sur les styles de leadership au sein des organisations, y compris les ISC?**

La nouvelle normalité limite la qualité des communications, de l'engagement, de la délégation, de l'habilitation, et le plus important, de la vision et de la mission.

La réponse générale à la crise consiste à amener les organisations et les ISC à dématérialiser leurs activités pour assurer leur survie, tout en gérant les missions qui leur ont été confiées. Les dirigeants tirent parti des occasions qui se présentent de mener des activités de mobilisation créatives malgré une complexité et une désorientation accrues. La priorité accordée à la gestion décentralisée et à l'engagement témoigne d'un changement de paradigme, ce qui nécessite une approche flexible et des compétences avancées en leadership virtuel.

**Quelle incidence les changements ont-ils eue sur votre capacité de diriger et de mobiliser efficacement vos équipes en période de crise?**

La gestion du risque opérationnel en période de crise pose un défi, car il est difficile d'équilibrer, d'une part, l'accomplissement

des responsabilités du mandat et, d'autre part, le respect des directives prévues par la loi tout en faisant preuve d'empathie envers les parties prenantes désavantagées par la pandémie. Ces changements limitent le leadership : ils restreignent le niveau et la régularité des communications, ce qui donne lieu à des moments de panique, de confusion et d'hésitation dans la prise de décisions.

**Selon vous, quelles sont les qualités qu'un dirigeant devra posséder pour traverser cette crise sanitaire mondiale?**

La nouvelle normalité est l'occasion pour les dirigeants de redéfinir la raison-être et le sens du travail et de reconstruire la gouvernance individuelle. Pour bien gérer une crise, il est essentiel d'avoir une bonne intuition et de prendre des décisions d'une grande probité, tout en gérant la détresse des uns et des autres, surtout si l'on veut nouer des relations positives.

L'engagement et la passion renforcent nos convictions. De bons dirigeants peuvent susciter la créativité et l'innovation lorsqu'ils communiquent les stratégies et atteignent les objectifs.

Comme la nouvelle normalité limite les contacts personnels, les dirigeants devront adopter des approches créatives qui reposent sur la technologie. Il importe de communiquer régulièrement de façon claire, exhaustive et concise. De plus, donner à ses collaborateurs des moyens et déléguer efficacement des tâches peuvent renforcer le leadership, surtout en situation de crise.

« Les grands dirigeants peuvent s'adapter à une diversité de situations; ils savent comment résoudre des problèmes en les examinant de différents points de vue; et ils sont disposés à demander des conseils. »

Mounira Snoussi, ISC de la Tunisie



**Quelle incidence la nouvelle normalité a-t-elle eue sur les styles de leadership au sein des organisations, y compris les ISC?**

La pandémie de COVID-19 a eu un impact dévastateur sur les organisations, tant sur le plan financier que fonctionnel. Les organisations, y compris les ISC, ont dû mettre en œuvre des procédures préventives pour protéger les employés et, maintenant, elles s'appuient davantage sur le contrôle des documents. Les dirigeants ont dû prendre des décisions à l'égard de nouvelles méthodes de travail et d'arrangements de travail flexibles. La pandémie a aussi amené les ISC à mettre à jour leurs activités et à ajouter des audits liés à la crise. Ces décisions, aussi difficiles soient-elles, affermissent la position des ISC en tant qu'institutions utiles, actives et efficaces au service des citoyens. Les ISC ont l'occasion d'être des pionnières en mettant en œuvre des initiatives créatives qui renforcent les relations avec les parties prenantes.

**Quelle incidence les changements ont-ils eue sur votre capacité de diriger et de mobiliser efficacement vos équipes en période de crise?**

L'adoption de pratiques de travail à distance peut nuire au respect des engagements de l'équipe et à l'adoption d'un leadership adapté à la situation. Les dirigeants peuvent

soutenir les équipes en veillant à la disponibilité du matériel et des logiciels nécessaires pour réaliser les travaux efficacement. L'empathie est également très importante pour obtenir la participation et la confiance de l'équipe. Il est essentiel de tenir des discussions approfondies sur les programmes annuels et d'encourager la participation aux activités de perfectionnement des compétences et de renforcement des capacités.

**Selon vous, quelles sont les qualités qu'un dirigeant devra posséder pour traverser cette crise sanitaire mondiale?**

Il est essentiel que les dirigeants communiquent clairement, de manière concise et en temps opportun, et fassent preuve d'empathie pour inspirer les autres et encourager le travail d'équipe. Il est primordial d'avoir de bonnes compétences en gestion des relations et de savoir motiver les employés tout en demeurant maître de soi. Les dirigeants, qui assurent la gestion d'équipes, doivent veiller à l'unité de leurs équipes. La flexibilité mentale est essentielle, car elle permet d'éviter le stress, la panique et le surmenage, partant de favoriser la prise de décisions rationnelles et fermes dans un contexte incertain. Nous aimons cela lorsque tout se passe comme prévu. Les grands dirigeants peuvent s'adapter à une diversité de situations; ils savent comment résoudre des problèmes en les examinant de différents points de vue; et ils sont disposés à demander des conseils. Un dirigeant qui a un esprit novateur accueille les défis et mobilise toutes les parties prenantes.

« Il est plus important que jamais de prendre les bonnes décisions. Les dirigeants sont donc appelés à exercer leur esprit critique, à consulter les experts et à dresser des plans exhaustifs avant d'agir. »

Emine Ersöz, ISC de la Turquie



**Quelle incidence la nouvelle normalité a-t-elle eue sur les styles de leadership au sein des organisations, y compris les ISC?**

Même si la nouvelle normalité n'a pas encore été définie pour nos sociétés, nos économies et nos organisations, tout laisse à penser que les choses ne reviendront pas à l'ancienne normale à court terme. Il est donc essentiel d'établir des moyens innovateurs et efficaces pour assurer la continuité des activités. Comme les ISC jouent un rôle important afin de tenir les gouvernements responsables de leurs actions, les travaux d'audit et la mobilisation des parties prenantes demeurent essentiels. Une planification efficace — comme l'adaptation de stratégies, de plans et de programmes d'audit, et l'utilisation d'outils de TI pour permettre l'audit à distance — aidera les ISC à atteindre leurs objectifs pendant la pandémie de COVID-19.

**Quelle incidence les changements ont-ils eue sur votre capacité de diriger et de mobiliser efficacement vos équipes en période de crise?**

Depuis le début de la pandémie, la communication organisationnelle a été un défi majeur, étant donné que les réunions virtuelles ont remplacé les interactions en personne.

Diriger et mobiliser les équipes ont aussi été difficiles, en particulier lorsqu'il s'agit de définir et de communiquer des exigences de travail et de modifier des délais. C'est pourquoi le sens de l'organisation, la souplesse et l'engagement sont devenus des compétences clés des dirigeants. Pendant la pandémie de COVID-19, le choix d'accorder la priorité aux objectifs d'équipe et à l'habilitation des membres de l'équipe m'a permis d'assurer le bon déroulement des travaux. Pour maintenir les liens entre les membres de l'équipe, je communique autant que possible en utilisant toutes les plateformes disponibles et je fais preuve de souplesse afin de garantir la qualité des missions et le respect des délais.

**Selon vous, quelles sont les qualités qu'un dirigeant devra posséder pour traverser cette crise sanitaire mondiale?**

Les dirigeants du monde entier doivent composer avec le dilemme de veiller à la sécurité des citoyens et des employés tout en assurant la stabilité économique et opérationnelle. Communiquer de manière transparente avec les parties prenantes est nécessaire pour établir et maintenir des liens de confiance, ce qui permet de prévenir la panique et la désorientation. Il est plus important que jamais de prendre les bonnes décisions. Les dirigeants sont donc appelés à exercer leur esprit critique, à consulter les experts et à dresser des plans exhaustifs avant d'agir.

# INITIATIVE COVID-19 DE LA PFAC DE L'INTOSAI

[www.intosaicovid19.org](http://www.intosaicovid19.org)

## LANCEMENT DU SITE WEB INITIATIVE COVID-19

L'Initiative COVID-19 de la Commission des affaires politiques, financières et administratives (PFAC) de l'INTOSAI a récemment lancé un site Web pour aider l'INTOSAI et les ISC à continuer à servir les citoyens et les pouvoirs publics dans ce nouveau contexte éprouvant.

Vu l'incidence mondiale de la pandémie, le Contrôleur général des États Unis, M. Gene L. Dodaro, qui est aussi Vice-Président de la PFAC et premier dirigeant du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO), en collaboration avec M. Hussam Alangari, Président de la PFAC et Président du Bureau général d'audit de l'Arabie saoudite, a annoncé la création de l'Initiative COVID-19 de la PFAC le 13 avril 2020.

L'Initiative vise à aider l'INTOSAI et les ISC à assurer la continuité de leurs activités en offrant des informations pratiques sur les audits. L'Initiative aboutira aussi à la rédaction d'un document de haut niveau sur les leçons tirées de l'expérience actuelle qui pourra servir à prévenir ou à atténuer des situations similaires à l'avenir.

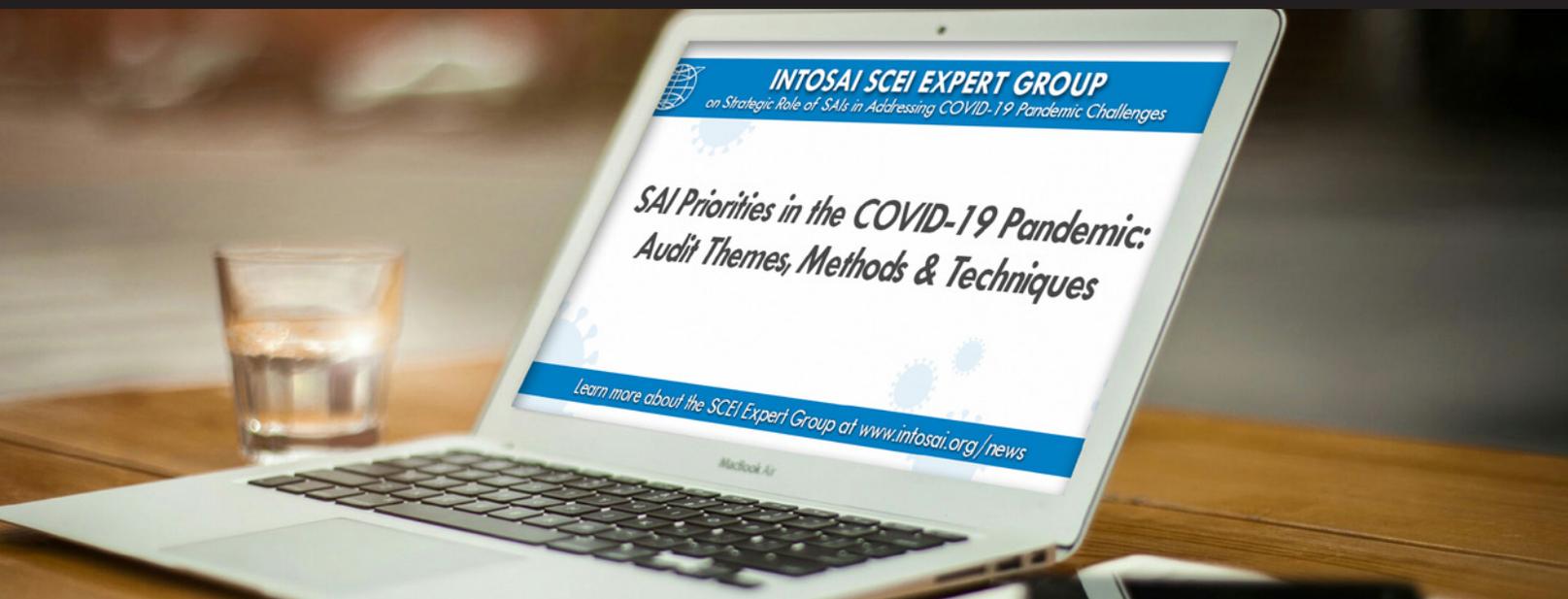
Le site Web de l'Initiative, qui a déjà enregistré plus de 1 700 visites, contient des informations utiles sur la manière de travailler efficacement pendant la pandémie, ainsi que des ressources sur le travail à distance, le recours à la technologie pour les réunions virtuelles, les méthodes

d'audit en temps réel et la formation du personnel. Les visiteurs peuvent également accéder à des constatations d'audit pertinentes sur une grande variété de sujets, notamment la prévention des pandémies et les mesures de préparation et de réponse; les audits déjà réalisés sur des épidémies, comme le virus Ebola; ainsi que des plans d'audit et des rapports liés à la COVID-19 provenant de diverses ISC. Depuis son lancement à la mi-mai, le nombre de visiteurs du site Web, qui sont des auditeurs du monde entier, ne cesse d'augmenter.

L'Initiative menée par la PFAC sera bientôt pérennisée grâce à un effort à long terme du Comité de surveillance sur les questions émergentes (SCEI), qui est dirigé par la Chambre des comptes de la Fédération de Russie. Le rôle du GAO à titre de vice-président du SCEI permettra d'assurer une transition en douceur.

Le site Web est le fruit d'un effort collectif des membres de la PFAC, d'autres ISC et des organisations partenaires de l'INTOSAI. L'Initiative accueille volontiers des idées d'informations qui pourraient être utiles à l'ensemble de la communauté de l'INTOSAI. Les informations peuvent être soumises à : [intosaicovid19@gao.gov](mailto:intosaicovid19@gao.gov).

Consultez le site Web : [www.intosaicovid19.org](http://www.intosaicovid19.org).



## PREMIER WEBINAIRE POUR LE NOUVEAU GROUPE D'EXPERTS DU SCEI

Le Comité de surveillance sur les questions émergentes (SCEI) de l'INTOSAI a créé un groupe d'experts chargé de se pencher sur le rôle stratégique des ISC pour relever les défis liés à la pandémie de COVID-19. Ce groupe se veut une réponse à long terme à la crise et s'inscrit dans la continuité de l'Initiative COVID-19 de la PFAC de l'INTOSAI.

Le groupe d'experts a comme objectifs principaux de renforcer la résilience stratégique de l'INTOSAI, d'accroître l'impact des ISC et la valeur ajoutée qu'elles apportent, et de favoriser une coopération à long terme pour auditer le secteur de la santé.

« Le groupe d'experts va devenir un point de convergence pour les pratiques, les technologies et les méthodes de l'ensemble des auditeurs visant à répondre aux défis de la pandémie... personne ne devrait être laissé de côté », a souligné Alexeï Koudrine, Président de la Chambre des comptes de la Fédération de Russie et Président de l'INTOSAI et du SCEI, dans un [message vidéo](#) présenté en juin 2020.

M. Koudrine a reconnu l'importance pour les ISC d'échanger des informations et de tirer parti des expériences des gardiens de la reddition de comptes du monde entier pour définir des stratégies agiles qui permettront de relever des défis semblables à l'avenir. C'est dans cette optique que

le groupe d'experts a organisé son premier webinaire le 22 juin 2020. Sous le thème « Priorités des ISC dans la lutte contre la pandémie de COVID-19 : thèmes, méthodes et techniques d'audit », le webinaire a réuni plus de 200 délégués de l'INTOSAI, notamment des représentants du Secrétariat général, les présidents des objectifs, des délégués des régions et des ISC. Il a suscité des discussions sur divers sujets pertinents et d'actualité, comme :

- le suivi des mesures prises contre la pandémie;
- les marchés publics et les risques de corruption;
- les difficultés rencontrées au pic de l'épidémie de coronavirus;
- les répercussions possibles sur les travaux d'audit;
- l'adaptation des activités d'audit;
- un aperçu de l'évolution du rôle des ISC dans la promotion de la bonne gouvernance.

« En ces temps difficiles, l'INTOSAI doit soutenir ses membres le plus efficacement possible. Je suis convaincue que le groupe d'experts aidera avec succès les ISC à relever les défis posés par la pandémie de COVID-19. »  
— M<sup>me</sup> Margit Kraker, Secrétaire générale de l'INTOSAI et Présidente de la Cour des comptes d'Autriche

Pour voir le rapport sommaire du webinaire du groupe d'experts, cliquez [ici](#) [pas disponible en français].

Carte mondiale de la transparence budgétaire — OBS 2019



## LES POUVOIRS PUBLICS FACE À LA PANDÉMIE : UN DÉFI DE TRANSPARENCE ET DE SUIVI

Claire Schouten, agente de programme principale, Partenariat budgétaire international, [cschouten@internationalbudget.org](mailto:cschouten@internationalbudget.org)

Alors qu'une pandémie mondiale oblige les pouvoirs publics du monde entier à engager de nouvelles dépenses, la dernière [Enquête sur le budget ouvert](#) (OBS) du [Partenariat budgétaire international](#) (IBP) montre qu'il y a lieu de s'inquiéter : 80 % des 117 gouvernements visés par l'enquête n'ont pas atteint le seuil minimal de transparence et de suivi budgétaires selon les normes internationales en vigueur.

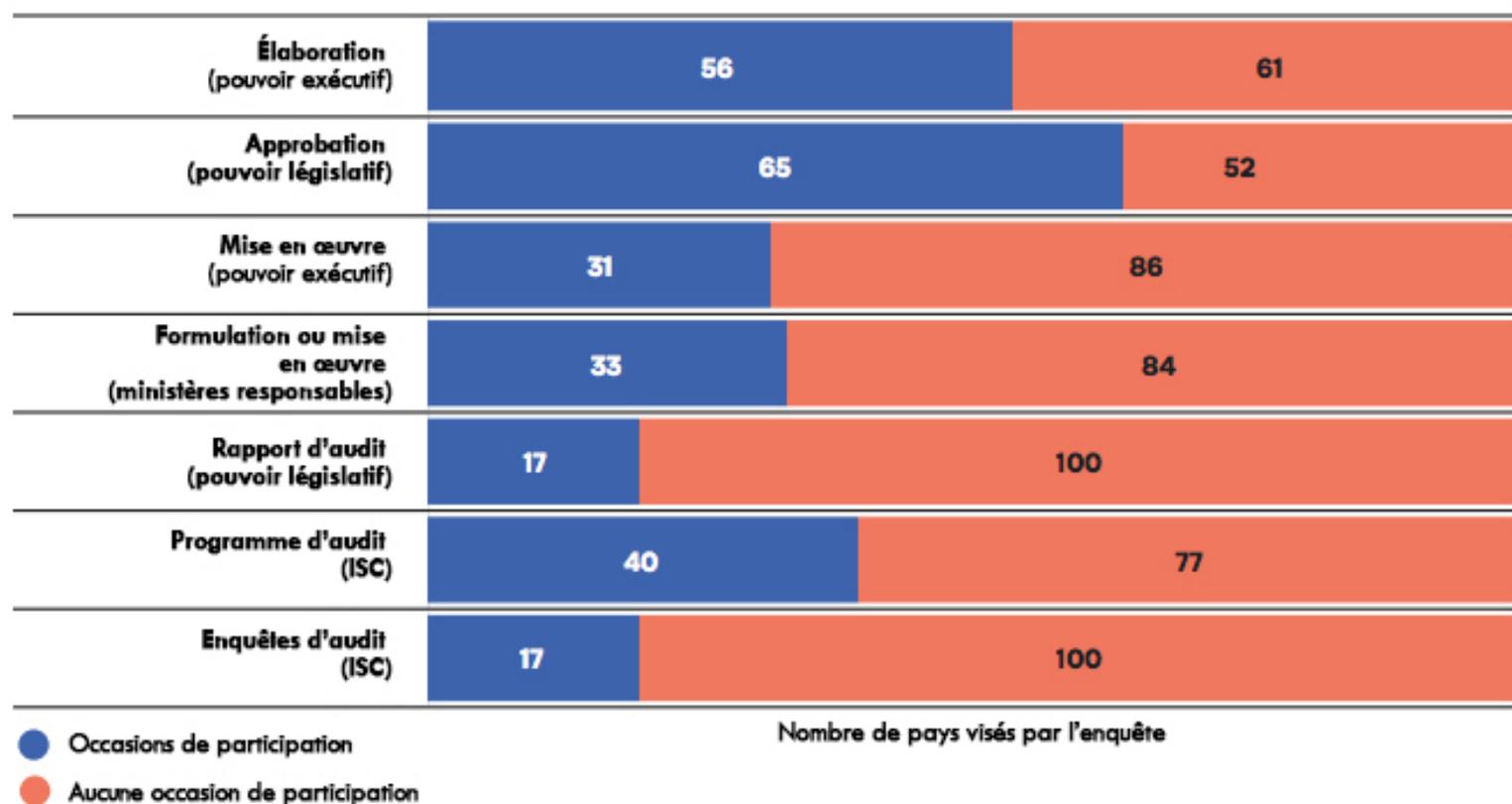
Selon le nouveau rapport d'enquête, trop souvent, les gouvernements ne publient pas les documents budgétaires clés qui expliqueraient clairement les politiques, les décisions et les résultats budgétaires. Un tiers de ces importants documents budgétaires ne sont pas publiés à l'échelle mondiale. Parmi les documents non publiés, il faut signaler les rapports d'audit qui ne sont pas mis en ligne rapidement par 33 % des pays examinés.

Les recherches menées en continu par l'IBP et d'autres organisations démontrent qu'un processus budgétaire ouvert, c'est-à-dire transparent, participatif et responsable, constitue une voie prometteuse pour favoriser la prospérité économique et sociale d'un pays.

Terminée juste avant le début de la pandémie, l'OBS de 2019 dresse tout de même un tableau éloquent des pratiques actuelles de communication de l'information sur les budgets publics, des possibilités de participation citoyenne et de l'efficacité des contre-pouvoirs. Voici des éléments et des résultats de l'enquête :

- La **transparence budgétaire** est évaluée en fonction de la disponibilité publique et du contenu des principaux documents budgétaires que tous les gouvernements sont tenus de publier selon les normes internationales. Il s'agit notamment de vérifier si ces documents clés sont complets et publiés en ligne en temps opportun.

FIGURE 1 : OCCASIONS DE PARTICIPATION



La note moyenne globale en matière de transparence était de 45 %, soit moins que le seuil minimum de transparence requis pour favoriser un débat public éclairé, qui est de 61 %.

Par ailleurs, 31 pays ont obtenu 61 % ou plus, ce qui montre que l'objectif peut être atteint par différents types de gouvernement. Ainsi, le Guatemala, l'Indonésie, la République kirghize et l'Ukraine ont tous obtenu 61 % ou plus dans les deux dernières OBS.

Des exemples de grande transparence budgétaire ont été relevés dans six des sept régions du monde.

- La **participation citoyenne** a été évaluée sur la base des occasions officielles offertes aux organisations de la société civile et aux citoyens de participer et de contribuer au processus budgétaire. Les pays ont obtenu une note globale moyenne lamentable à ce titre : 14 %. L'OBS évalue sept types de mécanismes de participation

au sein de trois organes publics, à savoir le pouvoir exécutif, le pouvoir législatif et l'institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC). Ces mécanismes comprennent les consultations publiques, les présentations prébudgétaires, la budgétisation participative, les comités consultatifs et les audits sociétaux.

Quatre pays sur cinq disposent d'au moins un mécanisme pour favoriser la participation citoyenne lors du processus budgétaire. Toutefois, 24 pays n'en ont aucun. Onze pays examinés par l'OBS 2019 ont cinq mécanismes ou plus. Seuls trois pays — la Corée du Sud, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni — offrent les sept types de mécanismes de participation citoyenne.

Dans le processus d'audit, les possibilités de participation citoyenne sont plus fréquentes à l'étape de la planification du programme d'audit. De fait, les ISC de 40 pays ont un mécanisme pour recueillir les commentaires du public lorsqu'elles planifient les audits. Toutefois, seulement

FIGURE 2 : MESURES POUR DONNER SUITE AUX RAPPORTS D'AUDIT

Mesures pour donner suite aux rapports d'audit	Mesures précises	Pourcentage des pays qui donnent suite aux constatations d'audit	
		Rapports d'audit accessibles au public (78 pays)	Sans rapport d'audit public accessible au public (39 pays)
Surveillance par le pouvoir législatif	Le pouvoir législatif revoit le rapport et en discute.	82 %	31 %
	Des représentants des ISC témoignent souvent (plus de cinq fois) devant le pouvoir législatif pour discuter des constatations d'audit.	49 %	13 %
	Le pouvoir législatif tient des audiences publiques sur les rapports d'audit.	22 %	0 %
Réponse du pouvoir exécutif	Le pouvoir exécutif publie un rapport sur les mesures prises pour donner suite aux constatations d'audit.	29 %	5 %*
Suivi indépendant	L'ISC ou le pouvoir législatif publie un rapport sur les mesures prises pour donner suite aux constatations d'audit.	54 %	3 %*

\*Les rapports sur les mesures prises pour donner suite aux constatations d'audit lorsque le rapport d'audit lui-même n'est pas rendu public sont, comme il faut s'y attendre, rares. Toutefois, l'OBS en trouve quelques exemples en Angola, au Myanmar et au Salvador, où le rapport d'audit est produit, mais non publié par l'ISC, et une autre instance publique, comme le corps législatif ou le pouvoir exécutif, publie son propre rapport en réponse aux constatations d'audit.

21 ISC rendent compte de l'utilisation des commentaires recueillis. Les niveaux de participation citoyenne dans le cadre des audits selon l'enquête de 2019 étaient grosso modo les mêmes que ceux de l'enquête de 2017. Il a été constaté que la participation citoyenne dans le cadre des audits était forte en Amérique latine, particulièrement lors de l'élaboration du plan d'audit (15 des 18 pays de la région examinés avaient un mécanisme pour solliciter l'avis du public).

Selon l'OBS de 2019, la participation citoyenne est particulièrement insuffisante pendant l'exécution et de la surveillance des budgets. Un plus grand nombre de gouvernements sollicitent la participation du public au moment d'établir ou d'approuver les budgets (voir la figure 1).

- La **surveillance** est évaluée en fonction des rôles joués par les assemblées législatives et les ISC dans le processus budgétaire. Une note de 61 % est considérée comme adéquate. Sur les 117 pays examinés, 34 pays

ont un système adéquat de surveillance de la part du pouvoir législatif, 71 sont soumis au contrôle de l'ISC et une surveillance est exercée par ces deux instances dans seulement 30 pays.

Des suivis essentiels de la part du pouvoir législatif ou exécutif font souvent défaut (voir la figure 2). Dans la plupart des pays où le rapport d'audit est accessible au public, un comité législatif revoit le rapport et, dans la moitié des pays, il arrive souvent qu'un représentant de l'ISC rende compte devant le pouvoir législatif des constatations de l'audit. En revanche, moins d'un tiers des gouvernements publient un rapport pour donner suite aux constatations de l'audit. Seuls 17 pays où le rapport d'audit est accessible au public tiennent aussi des audiences publiques du pouvoir législatif sur les constatations de l'audit.

Dans presque tous les pays, il manque au moins une mesure de suivi, et seuls six pays disposent des cinq mesures de suivi législatif et exécutif : l'Australie, le

Canada, la Géorgie, la Norvège, la Nouvelle Zélande et le Pérou.

La transparence budgétaire ne peut pas, à elle seule, contrer la pandémie. Elle peut par contre renforcer les liens entre les citoyens et les pouvoirs publics et améliorer la prestation des services publics. Un effort concerté sera requis de la part de toutes les parties prenantes pour veiller à ce que les pouvoirs publics assurent un niveau suffisant de transparence et de reddition de comptes à l'égard des fonds publics pour contribuer à la réalisation des Objectifs de développement durable et de l'Accord de Paris sur le climat. Il sera tout aussi important de veiller à ce que les pays disposent des systèmes de surveillance nécessaires pour faire face à la prochaine crise. C'est pourquoi l'IBP a lancé un [appel à l'action](#) pour inciter les acteurs de la société civile, les entreprises, les bailleurs de fonds et les gouvernements à unir leurs efforts afin d'accélérer la progression de la transparence budgétaire.

L'IDI s'est jointe à l'IBP et à des organisations situées dans plus de 100 pays en répondant à cet appel à l'action. De concert avec des ISC, des organisations de la société civile et des organes internationaux, comme l'agence allemande de coopération et le Département des affaires économiques

et sociales des Nations Unies, nous nous employons à renforcer davantage la reddition de comptes en audit et l'incidence des audits en améliorant la [coopération entre les ISC et la société civile et la participation citoyenne](#) [en anglais seulement].

L'IDI et l'IBP publieront un rapport plus tard cette année qui détaillera les constatations de l'OBS et examinera la valeur des audits et de la surveillance dans l'écosystème de la reddition de comptes et dans le programme de développement. Nous avons bien hâte de collaborer davantage avec les auditeurs du secteur public pour garantir une gestion éclairée, participative et responsable des finances publiques qui bénéficiera à tous les citoyens.

L'Enquête sur le budget ouvert s'inscrit dans le cadre de l'Initiative sur le budget ouvert du [Partenariat budgétaire international](#), un programme mondial de recherche et de sensibilisation qui vise à promouvoir l'accès public à l'information budgétaire et soutient l'adoption de systèmes de finances publiques responsables et participatifs.



## LUTTER CONTRE LA FRAUDE GRÂCE À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

*Taka Ariga, Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO), scientifique en chef des données et directeur, Laboratoire d'innovation du GAO; Johana Ayers, directrice générale, Service d'audit juricomptable (FAIS) du GAO; Toni Gillich, directeur adjoint du FAIS; Nick Weeks, analyste principal du FAIS; Scott Hiromoto, analyste principal des données, Recherche et méthodes appliquées du GAO; et Martin Skorczynski, scientifique principal des données, Laboratoire d'innovation du GAO*

Débusquer les fraudeurs est depuis longtemps un défi constant pour les entités publiques. Même s'il n'y a pas de chiffres précis, on sait que les activités frauduleuses siphonnent des milliards de dollars de fonds publics qui auraient autrement été consacrés à des programmes essentiels. Dans le monde branché et axé sur l'information

d'aujourd'hui, la méthode traditionnelle de détection de la fraude fondée sur la réalisation d'examen rétrospectifs par des auditeurs est de moins en moins efficace. Ce modèle de « payer et ensuite punir » nécessite beaucoup de ressources, est difficile à adapter à différentes échelles et ne réussit pas à repérer un nombre important d'opérations frauduleuses connues et présumées.

Heureusement, la prolifération des données et l'augmentation des capacités computationnelles ont donné lieu à l'âge d'or de l'intelligence artificielle, où des algorithmes et des modèles peuvent faire émerger des tendances, des relations et des comportements anormaux, rapidement, à l'échelle et au niveau de précision voulus, chose qui était encore impossible il y a une décennie.

Qu'il s'agisse de la navigation grâce au système de positionnement mondial ou de la reconnaissance faciale, l'intelligence artificielle a fondamentalement transformé tous les aspects de notre quotidien. Par ailleurs, les organisations du secteur public tirent profit d'algorithmes puissants pour détecter de manière prospective les signes de problème et les régler avant qu'ils ne se transforment en problèmes importants.

**TABLEAU 1 : CAPACITÉS DE L'IA ET TRAVAUX EN COURS DU GAO**

<i>Capacité de l'IA</i>	<i>Description</i>	<i>Travaux en cours du GAO</i>
Groupement par communauté	Division des opérations et des entités en groupes et détection de valeurs aberrantes	En analysant les propriétés relationnelles de données au moyen d'une base de données orientée graphe, le Laboratoire d'innovation modélise des communautés d'individus, de documents et de règles comptables ayant une relation au moyen des propriétés inhérentes aux réseaux de graphes. Des groupements d'intérêt particulier sont ensuite analysés à l'échelle voulue en fonction d'indicateurs de risque précis, comme des valeurs aberrantes ou des comportements incohérents.
Traitement du langage naturel	Analyse de volumes d'informations textuelles afin de dégager les stratagèmes de fraude pertinents	Le Laboratoire d'innovation applique la modélisation des sujets en analysant de grands volumes de commentaires publics, de publications dans les médias sociaux, de demandes d'exemption réglementaire, parmi d'autres sources, et organise ces informations dans des stratagèmes et des catégories de fraude pertinents, avec plus de rapidité, de cohérence et d'exactitude.
Ciblage prédictif	Automatisation des processus manuels d'audit courants afin de diminuer la friction cognitive	Le GAO applique des modèles prédictifs à des données commerciales pour recenser les importateurs susceptibles de se trouver en défaut de paiement tarifaire en fonction de tendances historiques et d'indicateurs de risque. Ces informations sont ensuite organisées par lieu pour aider les parties prenantes à cibler la stratégie d'atténuation des risques.
Résolution d'entités	Valider les identités et gérer les paiements inappropriés au moyen d'une approche axée sur les personas et le risque	Le Laboratoire d'innovation travaille avec plusieurs parties prenantes sur des techniques avancées de résolution d'entités et de mise en correspondance relationnelle pour élaborer une capacité de validation d'identité en temps quasi réel et axé sur les risques afin de mieux gérer les paiements inappropriés.

Fait à noter, l'intelligence artificielle ne remplace pas les jugements professionnels posés par des auditeurs expérimentés pour détecter des activités potentiellement frauduleuses. Même si l'intelligence artificielle peut analyser de grands volumes de données avec beaucoup d'exactitude, l'intelligence humaine demeure essentielle pour déterminer des mesures propres au contexte, proportionnées et nuancées qui sont fondées sur les résultats produits par l'algorithme. Cette relation symbiotique signifie que l'intelligence artificielle pourra appuyer les travaux des institutions supérieures d'audit (ISC) et modifiera la façon dont ces travaux sont effectués. En effet, des compétences différentes sont nécessaires pour tirer profit de la capacité de l'intelligence artificielle à produire des gains d'efficacité et d'efficience.

Le Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO) cherche à utiliser le pouvoir de l'intelligence artificielle pour mieux surveiller le gouvernement et combattre la fraude. Ainsi, le Laboratoire d'innovation du GAO, créé en 2019 au sein de la nouvelle Unité de la science, de l'évaluation technologique et de l'analyse des données, dirige les expériences sur l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le cadre d'audits (voir le tableau 1 « Capacités de l'IA et travaux en cours du GAO »).

Au fil des progrès réalisés, le GAO espère présenter les réussites et les enseignements tirés de l'expérience aux ISC et à l'ensemble des gardiens de la reddition de comptes. En même temps, le Laboratoire d'innovation, de concert avec toutes les parties concernées, aborde les premières étapes de l'élaboration d'un cadre de surveillance de l'intelligence

artificielle pour orienter la conception de solutions d'IA dans le respect des pratiques exemplaires et des normes internationales d'audit.

Le tableau 1 montre également comment le Laboratoire d'innovation du GAO conçoit des capacités d'analyse de fraude pertinentes qui pourraient jeter les bases de futures solutions d'intelligence artificielle. Chaque cas d'utilisation est conçu pour faire ressortir rapidement les corrélations, les tendances, les relations, les anomalies et les comportements cachés qui peuvent indiquer un risque de fraude.

Avant d'utiliser les solutions analytiques d'intelligence artificielle pour effectuer des suivis et lutter contre la fraude, il peut être utile pour les ISC d'examiner les facteurs importants dans les domaines juridique, sociétal, éthique et opérationnel qui sont particulièrement pertinents pour l'intelligence artificielle. De plus, les ISC peuvent obtenir des informations précieuses issues des expériences et des leçons apprises d'organisations des secteurs public et privé.

## CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES LIÉES À L'UTILISATION DE L'IA

Les algorithmes d'intelligence artificielle ne font pas la différence entre des opérations frauduleuses et non frauduleuses. Ils recensent plutôt les anomalies, comme des opérations inhabituelles entre des comptes. Des experts en la matière demeurent nécessaires pour analyser les anomalies relevées afin de déterminer si une fraude potentielle existe.

Pour être irréprochables, les institutions d'audit qui souhaitent établir des solutions d'intelligence artificielle de lutte contre la fraude peuvent tenir compte d'un ensemble de lignes directrices, y compris la façon dont les solutions d'IA sont :

- **Soigneusement entraînées et validées** : L'entraînement et la validation de manière rigoureuse des algorithmes sont nécessaires pour réduire au minimum les erreurs de modèle. Des solutions d'intelligence artificielle qui produisent un nombre excessif de faux positifs, comme le signalement d'un trop grand nombre d'opérations légitimes comme étant potentiellement frauduleuses,

peuvent surcharger une organisation et sa capacité d'enquêter sur une fraude potentielle.

- **Explicables, logiques et raisonnables** : Il est primordial de disposer d'algorithmes explicables, bien définis et documentés avec précision. Il faut s'assurer que les dépendances modélisées entre les variables sont logiques, que les hypothèses sous-jacentes sont raisonnables et que les résultats du modèle et de l'algorithme sont exprimés en langage clair.
- **Auditables** : Afin de respecter les normes d'audit du secteur public généralement reconnues, il est essentiel de documenter rigoureusement les techniques d'intelligence artificielle appliquées. Cela comprend les paramètres liés aux modèles et aux jeux de données utilisés ainsi que la justification de l'inclusion de toute technique propriétaire, comme des systèmes tiers de fournisseurs externes.
- **Surveillées** : La surveillance de l'algorithme est nécessaire pour assurer une performance uniforme dans différents environnements d'exploitation. Il est primordial que les solutions d'intelligence artificielle, surtout les algorithmes commerciaux, n'entraînent aucune conséquence négative, comme la discrimination involontaire contre des groupes protégés.

## ÉTAPES POUR RÉUSSIR LA MISE EN ŒUVRE DE L'IA

Les organisations des secteurs public et privé ont établi plusieurs étapes clés pour réussir des initiatives d'analyse des données, y compris des stratégies d'IA :

**Définir les objectifs et aligner les efforts** : Il est recommandé de définir comment les objectifs précis du programme peuvent répondre aux besoins de l'organisation dès les premières étapes de la conception d'un programme d'analyse des données.

**Obtenir l'appui de l'organisation** : Il est essentiel d'obtenir l'appui de l'organisation en faveur de l'analyse des données et de comprendre la façon dont cette dernière soutient l'atteinte des objectifs. La création d'une direction chargée de renforcer les capacités d'analyse des données est une façon d'institutionnaliser les connaissances.

**Faire le point sur les capacités actuelles** : Initialement, les organisations peuvent répertorier les ressources existantes afin de mieux comprendre les capacités et d'établir l'ordre de priorité des secteurs devant être améliorés. Les ressources clés comprennent l'expertise du personnel, le matériel et les logiciels ainsi que les sources et les propriétaires des données.

**Mobiliser les utilisateurs et les experts en la matière** : La participation d'experts en la matière compétents aux projets d'analyse des données peut orienter la conception du modèle et favoriser l'acceptation par les utilisateurs éventuels du modèle.

**Faire dans la simplicité, puis renforcer progressivement la capacité** : Les organisations peuvent commencer par la conception de solutions minimales qui sont viables pour atteindre les objectifs. En obtenant rapidement des résultats positifs, l'organisation peut présenter des arguments en faveur du renforcement progressif des capacités et ainsi poser les fondements de la mise en œuvre de solutions d'intelligence artificielle plus complexes.

**Assurer une mise en œuvre progressive** : Après la conception d'un produit minimal qui est viable, il est essentiel de le mettre en œuvre dans un environnement de production. Il importe de documenter les mises à jour apportées à l'algorithme d'intelligence artificielle.

Les directeurs d'ISC peuvent recourir à différentes ressources au moment d'examiner la mise en œuvre de l'intelligence artificielle. Le [cadre de gestion du risque de fraude](#) du GAO présente les meilleures pratiques pour aider les gestionnaires de programmes à combattre la fraude financière et non financière. Il décrit notamment les étapes à suivre pour utiliser des activités d'analyse des

données afin d'appuyer la détection de la fraude, ce qui peut contribuer à l'établissement d'analyses des données plus perfectionnées, qui reposent notamment sur l'IA.

Le document sommaire d'un forum du GAO intitulé « [Highlights of a Forum: Data Analytics to Address Fraud and Improper Payments](#) » comprend des recommandations des secteurs public et privé sur l'établissement de programmes d'analyse des données. En particulier, les conférenciers ont proposé des méthodes pour concevoir et enrichir un programme d'analyse des données.

En 2018, le GAO a publié le document « [AI Technology Assessment](#) » qui recense un éventail de possibilités et de défis liés à l'intelligence artificielle et les domaines nécessitant une recherche et une réflexion approfondies de la part des décideurs publics.

Le [Groupe de travail sur les mégadonnées](#) de l'INTOSAI facilite la mutualisation des connaissances entre les ISC sur des questions liées aux données et à l'analyse des données.

### **Experts en la matière interviewés**

Solon Angel, fondateur, directeur principal de l'impact, MindBridge Ai

Jim Apger, architecte de la sécurité, Splunk

Bart Baesens, professeur des mégadonnées et de l'analyse des données, Katholieke Universiteit Leuven, Belgique

Justin Fessler, stratège en intelligence artificielle, IBM Federal

Robert Han, vice-président, Elder Research

Bryan Jones, propriétaire et expert-conseil principal, Strategy First Analytics

Rachel Kirkham, dirigeante des recherches en analyse des données, Bureau national d'audit du Royaume-Uni (UKNAO)

William Pratt, scientifique des données, UKNAO

Wouter Verbeke, professeur agrégé de l'informatique opérationnelle et de l'analyse des données, Vrije Universiteit, Belgique



# REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

