



# REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —



## Conseil de rédaction

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

Karen Hogan, Vérificatrice générale du Canada

Nejib Gtari, Premier Président de la Cour des comptes de Tunisie

Gene L. Dodaro, Contrôleur général des États-Unis

Elvis Amoroso, Contrôleur général du Venezuela

## Président par intérim

Michael Hix (É.-U.)

## Rédactrice en chef par intérim

Laurel Voloder (É.-U.)

## Collaboratrice spéciale

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

# REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

Été 2021  
Vol. 48, N° 3

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

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

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

Courriel : [intosaijournal@gao.gov](mailto:intosaijournal@gao.gov)

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

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

# SOMMAIRE

---

4	Éditorial
6	En bref
20	Articles de fond
	<i>Graphique de décision : des outils simples pour prendre de meilleures décisions d'audit</i>
	<i>Optimiser la fonction d'audit interne dans le secteur public</i>
	<i>Facteurs qualificatifs lors de missions d'audit complexes, non courantes et à grand retentissement</i>
29	Dans le cadre de l'INTOSAI
46	Pleins feux sur le renforcement des capacités
52	Les sciences et la technologie à l'honneur

THÈME : OPTIMISATION FONCTIONNELLE



## L'OPTIMISATION FAVORISE L'AGILITÉ ET LA RÉSILIENCE

*Madame Sibongiseni Ngoma, directrice du service des audits nationaux, Bureau de l'auditeur général de l'Afrique du Sud*

Même si la pandémie de COVID-19 a été une épreuve difficile à surmonter, elle nous a donné l'occasion de réfléchir aux progrès accomplis et de nous préparer à relever les défis à venir. Les dirigeants des institutions supérieures de contrôle (ISC) doivent avant tout accorder la priorité à la santé et à la sécurité de leurs personnels qui font face tous les jours aux répercussions de la pandémie. Toutefois, pour assurer la poursuite des activités des ISC, préserver leur utilité pendant la crise et bâtir

les institutions de demain, les dirigeants doivent aussi examiner comment les activités de leur ISC peuvent être améliorées en fonction d'une situation qui est en constante évolution. Pour ce faire, le Bureau de l'auditeur général de l'Afrique du Sud a pris des mesures importantes. Il a notamment favorisé l'établissement d'une nouvelle culture organisationnelle et créé un forum multidisciplinaire à même de coordonner les travaux du Bureau tout en répondant à la pandémie en temps réel.

Le Bureau a accueilli M<sup>me</sup> Tsakani Maluleke à titre de première auditrice générale depuis sa fondation, il y a 109 ans. Cette nomination a créé une nouvelle culture organisationnelle qui

est axée sur le bien-être des employés. Nos valeurs, à savoir favoriser l'entraide, renforcer la confiance, faire ce qu'il se doit et exceller dans tout ce que nous faisons, sont au cœur des réaménagements opérationnels que nous avons apportés.

Le nouveau forum multidisciplinaire du Bureau, qui regroupe les dirigeants de nos pratiques d'audit et de nos services de soutien, a instauré diverses stratégies de lutte contre la COVID-19 pour, notamment, assurer la poursuite des activités, protéger le personnel et rationaliser et améliorer nos politiques et procédures. Ces stratégies nous ont permis de renforcer la résilience de nos dirigeants et employés et de raffermir leur engagement. Nous sommes donc désormais bien placés pour répondre aux besoins du gouvernement et du pays.

La réalisation d'audits en temps réel des mesures d'aide liées à la COVID-19 prises par les ministères et les organismes publics et la publication de trois rapports spéciaux présentant nos conclusions et nos recommandations avant la fin de juin 2021 font partie de nos réalisations les plus marquantes de la pandémie. Ces rapports ont clairement confirmé les risques liés aux faiblesses préexistantes du contrôle interne et à la fragmentation des systèmes d'information du gouvernement.

De fait, ces risques, qui ont été exacerbés par la crise, ont abouti à un plus grand nombre de dépenses non comptabilisées dans le système de gestion des finances publiques. Nos constatations présentées en temps réel ont permis au gouvernement de prendre des mesures immédiates, notamment de renforcer les contrôles et de recouvrer des fonds.

Afin de pouvoir réaliser des audits en temps réel et à distance, ce qui était une première dans les deux cas pour le Bureau, nous avons modernisé nos activités d'audit après avoir procédé à des consultations et à des analyses comparatives avec d'autres ISC et des cabinets d'audit du secteur privé. Nous avons fourni à notre personnel des connexions à un réseau privé virtuel (RPV), des logiciels d'audit et des conseils techniques en matière d'audit, afin qu'il puisse travailler et recueillir des éléments probants à distance. Nous avons également diffusé des pratiques exemplaires en matière de lutte contre la COVID-19

et mis en place des mesures de sécurité à l'interne et dans les locaux des entités auditées, ce qui nous a permis de réduire au minimum l'exposition éventuelle au virus et de signaler rapidement les cas de COVID-19.

Le Bureau a également instauré une politique de travail à distance, à la fois pour assurer la continuité des activités pendant la pandémie et préparer le milieu de travail de demain. Cette politique aide la direction et le personnel à conjuguer avec le modèle de travail hybride (au bureau et à distance), tout en garantissant la productivité, la connectivité, la collaboration et l'accès aux ressources.

Pendant cette période difficile, nous avons constaté que ces améliorations opérationnelles avaient eu un effet positif non seulement sur la productivité de nos services commerciaux, mais aussi sur le bien-être du personnel.

Pour accroître l'incidence de ces changements opérationnels internes, le Bureau a aussi intensifié les communications avec les acteurs du domaine. Nous avons participé à un centre de fusion COVID, créé par notre Président, ce qui nous permet de diffuser les premiers résultats de nos activités d'audit au gouvernement et aux forces de l'ordre. Grâce à une communication rapide et efficace, nous pouvons éclairer

les processus décisionnels, diffuser des indicateurs de risque de fraude et éviter le dédoublement des efforts. Nous nous sommes également engagés plus profondément avec les organisations de la société civile qui fournissent des informations précieuses sur les expériences de première main des citoyens à l'égard des mesures d'urgence prises par le gouvernement.

La résilience des ISC et l'agilité de leur personnel sont essentielles pour pouvoir demander aux entités gouvernementales et aux fonctionnaires de rendre compte de l'utilisation des fonds publics dans l'intérêt supérieur du pays. Les ISC doivent impérativement profiter des perturbations causées par la pandémie de COVID-19 pour évaluer et optimiser leurs activités, mieux s'acquitter de leurs responsabilités à l'égard des citoyens, répondre aux demandes des parties prenantes et se préparer en vue des prochaines crises.

---

*« Les ISC doivent impérativement profiter des perturbations causées par la pandémie de COVID-19 pour évaluer et optimiser leurs activités, mieux s'acquitter de leurs responsabilités à l'égard des citoyens, répondre aux demandes des parties prenantes et se préparer en vue des prochaines crises. »*

---

# ÉCHOS DES ISC DU MONDE

## Équateur

### PROMOTION DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES AU SEIN DE L'ISC DE L'ÉQUATEUR

María Isabel Vásquez Paredes, Valeria Argüello et Daniela Rodríguez



En 2020, le Bureau de contrôle général d'État de l'Équateur a réalisé sa toute première enquête interne sur l'égalité entre les sexes. L'enquête, menée auprès de 1 553 fonctionnaires de l'institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC), visait à évaluer leur sensibilisation à cette question, la culture organisationnelle, la prévalence du harcèlement en milieu de travail et la nécessité de mettre en place des politiques sur l'égalité entre les sexes.

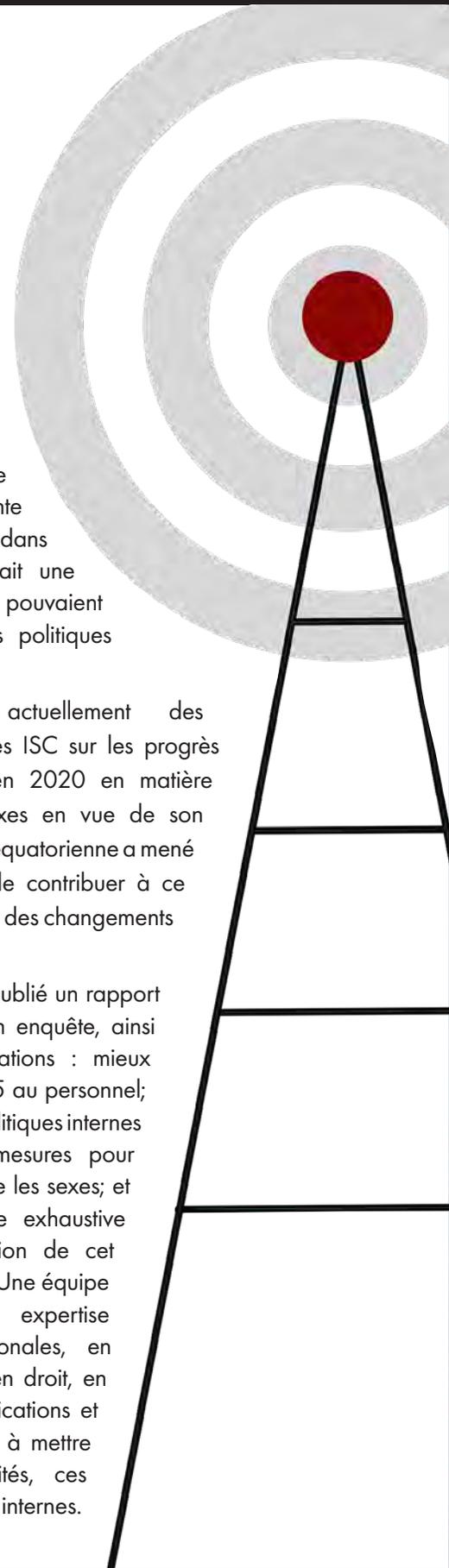
Ces efforts témoignent de l'adoption par l'ISC de la « [Déclaration de Santiago de Guayaquil](#) » de septembre 2018 sur l'égalité entre les sexes, publiée par l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle du Marché commun du Sud (MERCOSUR) et des pays associés (EFSUR). Les signataires de la Déclaration ont accepté sept accords, dont celui de faire le point sur l'égalité entre les sexes au sein de leurs institutions, de promouvoir des règlements et politiques qui traitent de cet enjeu et d'encourager la participation des citoyens à la surveillance des politiques et programmes mis en œuvre par les pouvoirs publics pour atteindre l'objectif de développement durable (ODD) 5 des Nations Unies (égalité des sexes).

Dans la foulée de la Déclaration, l'EFSUR a publié, en 2019, son [Recueil IV de règlements relatifs à l'égalité des sexes](#), dans lequel l'organisation a analysé la mise en œuvre par les ISC membres des règlements internationaux et régionaux, des dispositions constitutionnelles et des lois nationales portant sur

le droit pénal, du travail, politique, civil et autres qui se rattachent à l'égalité des sexes. Ce recueil constituait une évaluation importante des progrès réalisés dans la région et se voulait une ressource que les ISC pouvaient utiliser pour revoir les politiques publiques à cet égard.

L'EFSUR recueille actuellement des informations auprès des ISC sur les progrès qu'elles ont réalisés en 2020 en matière d'égalité entre les sexes en vue de son prochain recueil. L'ISC équatorienne a mené son enquête en vue de contribuer à ce document et d'apporter des changements positifs à l'interne.

L'ISC de l'Équateur a publié un rapport sur les résultats de son enquête, ainsi que trois recommandations : mieux faire connaître l'ODD 5 au personnel; mettre en œuvre des politiques internes et prendre d'autres mesures pour améliorer l'égalité entre les sexes; et élaborer une politique exhaustive pour faire la promotion de cet enjeu au sein de l'ISC. Une équipe de l'ISC ayant une expertise en relations internationales, en ressources humaines, en droit, en formation, en communications et en éthique s'emploiera à mettre en œuvre ces activités, ces normes et ces politiques internes.





*Charles Deguara, Auditeur général de Malte*

## CHARLES DEGUARA EST RECONDUIT DANS SES FONCTIONS D'AUDITEUR GÉNÉRAL

Après avoir obtenu l'approbation unanime de la Chambre des représentants, le Président de Malte, George Vella, a renouvelé le mandat de l'Auditeur général, Charles Deguara, pour une deuxième période de cinq ans, à compter du 30 mars 2021, conformément à la Constitution. De même, le mandat du Sous-auditeur général de Malte, Noel Camilleri, a été renouvelé pour une deuxième période de cinq ans.

Au cours de leur premier mandat, M. Deguara et M. Camilleri ont su tirer parti des excellentes assises établies par leurs prédécesseurs en renforçant davantage les ressources humaines, matérielles et technologiques du Bureau national d'audit de Malte.



*Noel Camilleri, Sous-auditeur général*

Ces efforts se sont traduits par une augmentation marquée de la quantité et de la qualité des rapports d'audit publiés par le Bureau dans toutes les catégories d'audit relevant de son mandat : audits d'états financiers et de conformité, audits de performance, audits spéciaux et enquêtes et audits des technologies de l'information (TI).

M. Deguara, en collaboration avec M. Camilleri, a dirigé le processus d'élaboration de la stratégie du Bureau de 2019-2023, notamment une évaluation interne des pratiques d'audit du Bureau. Ils s'emploient maintenant à mettre en œuvre la stratégie, dans le but ultime de renforcer davantage la gouvernance et la performance dans l'ensemble du secteur public.

Pour en savoir plus, consultez le site Web du Bureau national d'audit : <http://nao.gov.mt>.

# Myanmar



## LANCEMENT D'UNE FORMATION POUR ACCROÎTRE LES COMPÉTENCES DU PERSONNEL

Le Bureau du vérificateur général de l'Union, l'ISC du Myanmar, a récemment lancé deux cours internes : un cours de remise à niveau destiné aux agents fonctionnels et un cours de renforcement des capacités destiné aux auditeurs principaux, qui ont attiré 109 et 58 participants, respectivement.

Les cours de deux mois, dirigés par cinq sous-directeurs et un directeur adjoint, avaient pour objectifs d'améliorer les capacités des participants dans leurs domaines d'audit, de renforcer leurs compétences en leadership et de leur permettre de mener des audits avec plus d'efficacité, conformément aux Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle

des finances publiques (ISSAI). Les cours portent sur les audits d'états financiers, de conformité et de performance fondés sur les ISSAI, les audits internes, le leadership et l'esprit d'équipe, ainsi que sur la sécurité des documents et des informations.

Ces cours de formation cadrent avec l'un des principaux objectifs du Plan stratégique de 2018-2022 du Bureau : améliorer la structure organisationnelle, la gestion des ressources humaines et la capacité du personnel à l'administration centrale ainsi que dans les bureaux régionaux et d'État.

Dans une allocution prononcée lors de la cérémonie d'ouverture, l'Auditeur général, Kan Zaw, a souligné l'importance de la formation pour les participants dans le cadre de leur service à la population et au gouvernement du pays, et en tant que responsables de membres du personnel subalterne.

# Azerbaïdjan



## UN EXAMEN PAR LES PAIRS DÉMONTRE QUE LES AUDITS DE L'ISC RESPECTENT LES ISSAI

La Cour des comptes de la Turquie a récemment achevé un examen par les pairs de la Chambre des comptes de la

République d'Azerbaïdjan, en conformité avec un protocole d'entente signé entre les deux ISC en janvier 2021. Cet examen a permis de déterminer que l'ISC d'Azerbaïdjan réalisait ses audits d'états financiers, de conformité et de performance conformément aux ISSAI.

L'ISC turque a évalué les trois types d'audit à l'aide du [Cadre de mesure de la performance des ISC](#) et a soumis son rapport à l'ISC azerbaïdjanaise. Pendant l'examen, les collègues des deux ISC ont tenu des vidéoconférences au cours desquelles ils ont communiqué leurs connaissances et leurs expériences et ont discuté de considérations pratiques liées à leurs mandats.

## Turquie

### MISE À JOUR DU PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE

La Cour des comptes de la Turquie, l'ISC du pays, est en voie de finaliser sa mise à jour du processus de gestion du risque d'entreprise (GRE), ce qui lui permettra de mener ses activités avec plus d'efficacité et d'efficacé.

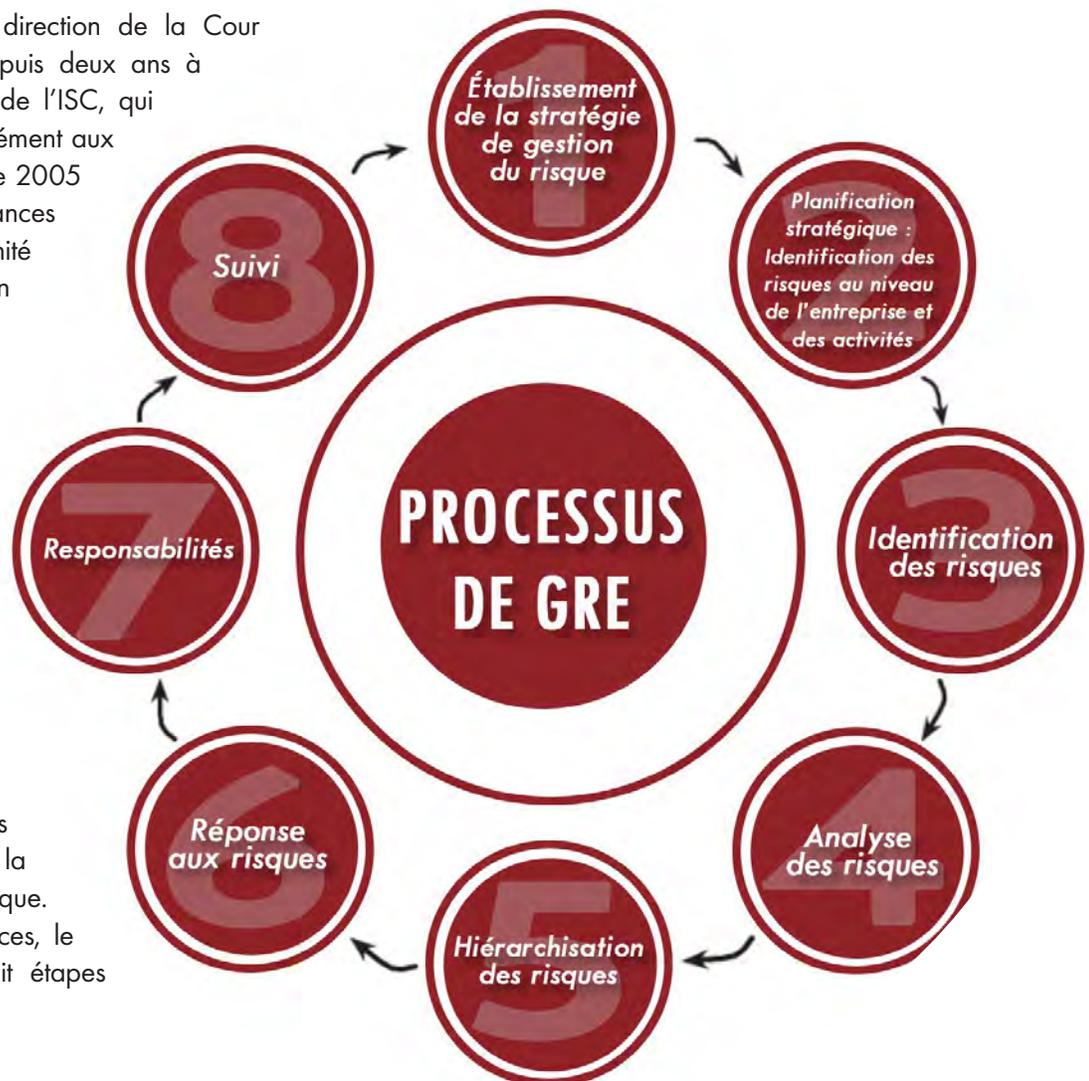
La mise à jour cadre avec le Référentiel intégré de contrôle interne du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's (COSO) qui a été actualisé en 2013, ainsi qu'avec le nouveau référentiel du COSO intitulé « Le management des risques de l'entreprise – Une démarche intégrée ». Le COSO a publié en 2017 une mise à jour de son référentiel sur la GRE afin d'aider les organisations à améliorer leur approche de la gestion des risques dans un contexte opérationnel en évolution.

Un comité mis sur pied par la direction de la Cour des comptes turque s'emploie depuis deux ans à restructurer le processus de GRE de l'ISC, qui avait été établi au départ conformément aux principes du COSO et à une loi de 2005 sur la gestion et le contrôle des finances publiques et ses règlements. Le comité procède également à l'élaboration de lignes directrices sur la mise en œuvre de la gestion du risque et au renouvellement de l'inventaire des risques.

Au cours des deux dernières années, l'ISC turque a organisé 19 ateliers, plusieurs entretiens et de nombreuses réunions, ce qui a permis à près de 400 employés de contribuer à la mise à jour. Le comité a presque achevé sa mission : en mai 2021, il a soumis à la direction le nouvel inventaire des risques ainsi que des lignes directrices provisoires sur la mise en œuvre de la gestion du risque. Selon ces nouvelles lignes directrices, le processus de GRE comprend huit étapes (voir l'image).

Les lignes directrices soulignent l'importance de la prise en compte des risques tant lors de l'établissement de la stratégie que dans la conduite des opérations quotidiennes. La plus grande innovation de ces lignes directrices est qu'elles intègrent les principes actualisés des référentiels du COSO sur le contrôle interne et la gestion du risque d'entreprise en ce qui concerne l'identification et l'analyse des risques ainsi que la mise à jour des contrôles dans tous les processus opérationnels.

Après avoir publié de nouvelles lignes directrices et avoir évalué les résultats de son processus actualisé de gestion du risque et de son nouvel inventaire des risques, la Cour des comptes prévoit aller plus loin en mettant à jour ses systèmes de contrôle interne et de gestion du risque d'entreprise pour s'assurer que toutes les composantes cadrent avec les principes des référentiels du COSO.



# Kazakhstan

## L'ISC CÉLÈBRE SES 25 ANS

En 2021, le Comité des comptes chargé de surveiller l'exécution du budget républicain (le « Comité des comptes »), qui est l'ISC de la République du Kazakhstan, célèbre le 25<sup>e</sup> anniversaire de sa fondation. Le Comité des comptes réalise des évaluations exhaustives et indépendantes des activités de diverses entités publiques, dans le but de relever les lacunes, de gérer les risques et de formuler des recommandations pour rendre les entités plus efficaces.

Depuis sa création en 1996 par décret du Président, le Comité des comptes a effectué 1 500 contrôles, qui ont permis de restituer au Trésor public plus de 7 milliards de tenges (environ 16,3 millions de dollars américains ou 13,8 millions d'euros). Les auditeurs participent activement à l'élaboration de lois et de règlements : nombre de lois budgétaires et 15 résolutions gouvernementales ont été modifiées en fonction de propositions faites par l'ISC.

La Constitution précise la composition du Comité des comptes et le processus d'approbation de ses rapports. Le chef d'État nomme le président de l'ISC et deux de ses huit membres. Les six autres membres sont nommés par les deux chambres du Parlement : trois membres sont nommés par le Sénat et trois membres sont nommés par le Majilis. Le Parlement, dans le cadre d'une séance commune des deux chambres, approuve le rapport du Comité des comptes sur l'exécution du budget national.

Le Comité des comptes a évolué au fil des ans, passant d'un petit organisme à une organisation faisant autorité. En 2004, en conformité avec le Code budgétaire du Kazakhstan, l'ISC a commencé à réaliser des audits de la conformité et d'états financiers et, en 2008, à la suite de la révision du Code, elle a commencé à vérifier l'efficacité et l'efficacités des dépenses publiques.

En 2013, dans le cadre de la stratégie du Kazakhstan à l'horizon 2050 du Président, le gouvernement a pris les premières mesures pour établir un système complet d'audit du secteur public fondé sur les normes internationales. La loi de 2015 sur l'audit public et le contrôle des finances définit le rôle des audits du secteur public ainsi que les pouvoirs et les activités des entités participant aux audits.

Conformément à la loi, le Comité des comptes est tenu de réaliser des audits de la conformité et des états financiers, ainsi que des audits de performance sur des sujets précis, notamment la protection de l'environnement, les technologies de



l'information, la gestion de la dette publique et l'administration des impôts et des douanes. La loi a également porté création d'une institution vouée à la réalisation d'audits d'entreprises du secteur semi-public, comme les entreprises d'État et les sociétés par actions, qui sont axés sur l'utilisation efficace des fonds budgétaires et des actifs de l'État.

Le Comité des comptes a défini des normes d'audit générales, des procédures pour la réalisation de types précis d'audit, des règlements sur la planification et l'exécution d'audits dans le secteur public, ainsi qu'un code de déontologie pour les employés. L'ISC prévoit élaborer plus de 30 documents d'ici à 2022, notamment des règlements administratifs et un cadre méthodologique pour les audits et le contrôle des finances qui cadrent avec les normes internationales, dans le but d'accroître la transparence et l'efficacité des dépenses budgétaires.

Étant membre de cinq organisations internationales : l'INTOSAI, l'Organisation asiatique des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ASOSAI), l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe (EUROSAI), l'Organisation de coopération économique des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ECOSAI) et le conseil des dirigeants des ISC des États membres de la Communauté des États indépendants, le Comité des comptes collabore et échange des pratiques exemplaires avec les ISC d'autres pays.

En outre, à titre de membre de groupes de travail, de task force et de commissions de l'INTOSAI, le Comité des comptes collabore de près avec ses collègues à des audits environnementaux, aux travaux visant les indicateurs clés nationaux et au renforcement des capacités.

## Thaïlande



*Prajuck Boonyung, Auditeur général de Thaïlande*

### L'ISC DE THAÏLANDE JOUE UN RÔLE DE PREMIER PLAN PENDANT LA PANDÉMIE

Le Bureau d'audit de l'État du Royaume de Thaïlande a suivi de près la réponse du gouvernement à la pandémie. Le gouvernement a notamment créé le Centre pour l'administration de la situation COVID-19 (CCSA), réglementé les fournitures médicales, développé des applications de suivi et préparé les campagnes de vaccination.

Sous la direction de l'Auditeur général, Prajuck Boonyung, l'ISC thaïlandaise a axé ses efforts sur l'audit des dépenses publiques massives liées à la COVID-19 et sur la dette publique, conformément à la politique d'audit de l'État de 2021 et aux normes nationales d'audit de la Commission d'audit de l'État.

En avril 2021, l'ISC de Thaïlande a publié un rapport d'audit sur le décaissement par le gouvernement de prêts visant à favoriser la reprise économique à la suite de la pandémie. L'ISC thaïlandaise a constaté que de nombreux projets du plan de relance du gouvernement n'avaient pas progressé

ou avaient été mis en œuvre de manière inefficace. Il a donc recommandé au Cabinet d'examiner immédiatement les projets peu performants et de consacrer le reste des prêts à des projets plus efficaces.

En mai 2021, l'Auditeur général, M. Boonyung, a formulé des recommandations concernant les campagnes de vaccination. Il a soulevé des préoccupations quant à la complexité de certaines règles et de certains règlements qui pourraient limiter la capacité du CCSA à fournir rapidement des quantités suffisantes de vaccins aux administrations locales. Il a recommandé au CCSA d'établir une politique claire pour assurer la distribution efficace des vaccins.

Grâce à des actions comme celles-ci, l'ISC thaïlandaise a joué un rôle de premier plan durant la crise, conformément aux principes de l'INTOSAI-P 12 : « La valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques – faire une différence dans la vie des citoyens ». L'ISC s'est employée à assurer une bonne communication avec les entités auditées et les autres parties prenantes, et ce, même dans le contexte du travail à distance (INTOSAI-P 12, principe 3). En outre, l'ISC de Thaïlande a continué à communiquer avec les parties prenantes externes en publiant des rapports d'audit sur des sujets liés à la COVID-19 et en formulant des recommandations constructives (INTOSAI-P 12, principe 6).

Ces efforts ont permis de sensibiliser les parties prenantes à la nécessité de faire preuve de transparence et de rendre des comptes pendant la pandémie. Pour en savoir plus, veuillez communiquer avec M. Sutthi Suntharanurak, Directeur du Bureau des affaires internationales : [sutthisun@gmail.com](mailto:sutthisun@gmail.com).

# Guatemala



## UNE APPLICATION POUR ENCOURAGER LES CITOYENS À SIGNALER LES ACTES RÉPRÉHENSIBLES

Pour promouvoir une culture fondée sur l'éthique, la probité et la transparence au sein de l'administration publique, l'ISC du Guatemala a récemment lancé une application mobile, offerte sur les plateformes iOS et Android, qui permet aux citoyens eux-mêmes de participer à l'évaluation des programmes publics qui leur sont destinés. Grâce à cette application, les citoyens peuvent signaler les manquements présumés perpétrés par des entités qui gèrent les fonds publics et fournir des documents, des photographies et des vidéos à l'appui de leurs allégations.



Cette application s'ajoute aux autres efforts déployés par le bureau de M. Edwin Humberto Salazar Jerez, Contrôleur général des comptes, pour offrir aux citoyens différentes façons de signaler des actes de corruption possibles. En effet, les actes répréhensibles peuvent aussi être signalés au moyen d'une ligne téléphonique, qui guide les

plaignants, étape par étape, tout au long de la procédure de signalement, de boîtes à plaintes pour les citoyens, qui sont placées dans tous les immeubles du Contrôleur, notamment dans les 21 bureaux des délégations ministérielles aux quatre coins du pays, ainsi que de guichets de services situés au siège de l'ISC.

## LANCEMENT D'UN PROGRAMME VIRTUEL MENANT À UN DIPLÔME EN ÉTHIQUE DU CITOYEN

L'ISC du Guatemala, en coordination avec le diocèse de Huehuetenango et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) du Guatemala, a lancé un programme virtuel diplômant : L'Éthique du citoyen pour renforcer les processus d'audit social.

Le projet vise à aider les membres de la société civile, les conseils de développement, les administrations locales, les églises, le secteur privé et les médias à contribuer à une culture de transparence, de probité et de reddition de comptes en prévenant et en signalant les irrégularités dans les dépenses publiques. Ce projet pilote sera aussi mis en œuvre dans d'autres régions du pays.

M. Edwin Humberto Salazar Jerez soutient que la participation des citoyens est essentielle pour consolider l'état de droit, la démocratie et le contrôle efficace des ressources publiques. Huehuetenango sera le point de départ de cet effort visant à promouvoir le dialogue et la reddition de comptes.

## Géorgie

### L'ISC DE GÉORGIE AUDITE LES PRATIQUES DE GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE

L'un des principaux objectifs de la Chambre de contrôle de Géorgie est d'examiner l'efficacité de la gestion de la dette publique par le gouvernement. À cette fin, l'ISC de Géorgie a réalisé un audit en 2020



pour assurer un suivi de la mise en œuvre des recommandations qu'elle avait formulées en 2015 en vue d'améliorer les pratiques de gestion de la dette publique.

La gestion de la dette publique revêt une importance particulière pour garantir la stabilité budgétaire et macroéconomique du pays. Lorsque les pouvoirs publics gèrent efficacement la dette publique, les fonds prélevés servent à stimuler la croissance économique. Toutefois, une gestion inefficace peut mener à une crise économique. Durant la pandémie de COVID-19, alors que le niveau d'endettement mondial a augmenté de façon marquée, les risques associés à la viabilité de la dette sont devenus particulièrement pressants.

Les ISC peuvent jouer un rôle important pour assurer une gestion saine et transparente de la dette publique en réalisant des audits indépendants et de qualité de la dette publique. Ces principes ont été énoncés dans la ligne directrice (GUID) 5250 « L'audit de la dette publique », qui a été adoptée lors du Congrès de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INCOSAI) de 2020.

L'ISC de Géorgie, en tant que membre actif du Groupe de travail pour la dette publique de l'INTOSAI, qui a comme objectif d'établir et de communiquer des pratiques exemplaires sur la gestion de la dette publique, estime que ses expériences dans le domaine peuvent servir d'études de cas utiles pour d'autres ISC.

L'audit de performance de suivi de l'ISC sur la gestion de la dette publique a révélé qu'entre 2014 et 2019, la dette publique de la Géorgie avait doublé, pour atteindre 42 % du produit intérieur brut (PIB) projeté à la fin d'octobre 2019. À cette époque, 78 % de la dette publique totale était externe, c'est-à-dire qu'elle était attribuable à des emprunts auprès d'institutions financières internationales ou de créanciers bilatéraux en devises étrangères.

Cette hausse de la dette publique est due à l'augmentation des emprunts et à la dépréciation de la monnaie nationale. Le ratio de la dette publique a encore augmenté en raison de la pandémie : il devrait atteindre 57,9 % du PIB d'ici à la fin de 2020.

L'audit de 2020 mené par l'ISC de Géorgie a également révélé que même si le gouvernement avait pris certaines mesures positives pour gérer la dette publique, il avait mis en œuvre seulement quatre des neuf recommandations formulées par l'ISC. L'ISC a relevé les lacunes suivantes :

**La définition de la dette publique était incomplète et ne correspondait pas aux normes internationales.** Les limites de la dette du secteur public de Géorgie sont fixées par deux lois différentes : l'une est utilisée par le gouvernement pour calculer la limite annuelle de la dette et la seconde est utilisée pour calculer la règle relative à la dette. Ces différences de limites ne cadrent pas avec le [Manuel de statistiques de finances publiques](#) (GFSM 2014) du Fonds monétaire international.

**Les passifs éventuels n'étaient pas pris en compte dans les documents budgétaires.** Les passifs éventuels ne sont pas définis par la loi aux fins de la production de statistiques sur les finances publiques. Par conséquent, le gouvernement n'a pas pris en compte le volume total des passifs éventuels lors de l'élaboration de son budget.

L'ISC a fait part au gouvernement des risques possibles posés par cette question pour l'Agence des retraites et l'Agence d'assurance-dépôts. Par exemple, en cas de liquidation, d'insolvabilité ou de faillite d'une banque commerciale, l'État est obligé de rembourser chaque détenteur de dépôt concerné jusqu'à concurrence de 15 000 GEL (soit près de 5 000 dollars américains ou environ 4 000 euros).

**Le gouvernement n'avait pas défini les rôles et responsabilités des diverses parties lorsqu'il a déterminé les besoins en matière de crédit.** Le gouvernement n'avait pas de guide ni de méthode officiels décrivant les rôles, les responsabilités ou les unités structurelles participant au processus de détermination du besoin d'emprunt net à l'étape de la planification budgétaire. Ce type de document est essentiel pour assurer la transparence et la continuité du processus, ainsi que la reddition de comptes à cet égard.

## Algérie



### LA COUR PRÉSIDE UNE RÉUNION DU CONSEIL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'UNION AFRICAINE

Le 17 mars 2021, Abdelkader Benmarouf, Président de la Cour des comptes de l'Algérie, a présidé une réunion du Conseil des auditeurs externes de l'Union africaine qui s'est tenue par vidéoconférence. Pendant la réunion, des rapports d'audit ont été présentés au sous-comité sur les questions d'audit du Comité des représentants permanents (COREP) de l'Union africaine.

### LA COUR PARTICIPE AU PROGRAMME SHARAKA

Dans le cadre du programme de coopération quinquennal Sharaka, lancé par la Cour des comptes des Pays-Bas et plusieurs ISC arabes, la Cour a pris part en avril et en mai 2021 à des webinaires portant sur les audits menés à distance et les techniques d'analyse quantitative.

### LA COUR PREND PART À DES ÉVÉNEMENTS RÉGIONAUX ET INTERNATIONAUX

De mars à juin 2021, la Cour des comptes a participé aux activités suivantes :

- La première Conférence internationale scientifique et relative aux questions pratiques de l'INTOSAI.
- La 13<sup>e</sup> réunion du Comité de planification stratégique de l'Organisation arabe des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ARABOSAI). La réunion était consacrée à l'évaluation des résultats de la mise en œuvre des plans de structure de l'ARABOSAI de 2020 et à l'étude des plans opérationnels de 2021.
- La deuxième réunion du groupe de travail chargé de l'élaboration du Plan stratégique de 2023-2028 de l'ARABOSAI. Lors de la réunion, le groupe de travail a

examiné et approuvé une première ébauche de la méthode d'élaboration du plan.

- Des webinaires sur l'audit coordonné des systèmes nationaux de santé publique résilients et robustes relatif à l'objectif de développement durable n° 3 des Nations Unies, organisés par l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), la Commission du partage des connaissances (KSC) de l'INTOSAI et l'ARABOSAI.
- Une formation ayant pour thème « les indicateurs et les normes d'audit des objectifs de développement durable d'un point de vue environnemental », offerte par l'ISC d'Égypte en collaboration avec l'ARABOSAI.
- Une formation sur « l'application des normes d'audit de conformité dans le domaine de l'audit des marchés publics », donnée par l'ISC d'Oman de concert avec l'ARABOSAI.
- Les travaux du Forum arabe pour le développement durable, sous le thème « Accélération des mesures en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 à la suite de la COVID-19 », tenu par la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO) des Nations Unies en collaboration avec la Ligue des États arabes.
- Une table ronde sous le thème « Renforcer le leadership des femmes en matière de gestion des finances publiques », organisée par le Partenariat budgétaire international (IBP), avec la participation de l'IDI et d'ONU Femmes.
- Une formation sur les pratiques de bonne gouvernance offerte par l'Organe national de prévention et de lutte contre la corruption, en association avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).
- Le programme de formation « TAQYEEM », inspiré du Programme international de formation en évaluation du développement, offert par l'École nationale d'administration publique (ENAP) du Canada avec l'appui du Groupe d'évaluation indépendant (IEG) de la Banque mondiale, de l'Initiative d'évaluation mondiale (GEI) et de la Banque islamique de développement (BID).
- Un atelier offert par l'ARABOSAI sous le thème « Évaluation et recouvrement des recettes dans les industries extractives ».
- Des réunions ayant pour thème « Transparence, redevabilité et inclusivité dans l'utilisation des financements d'urgence pour faire face à la COVID-19 », menées conjointement par l'IDI et l'ARABOSAI.

## Philippines



### L'ISC DES PHILIPPINES EN PREMIÈRE PLACE AU CONCOURS DE PROGRAMMATION DE LA BPK

La Commission d'audit, l'ISC des Philippines, a remporté la première place dans la catégorie des professionnels au concours de programmation de la BPK qui s'est tenu en janvier 2021 sous le thème « La programmation au service de la reddition de comptes et de la transparence ». L'ISC de l'Indonésie (Badan Pemeriksa Keuangan) avait organisé le concours pour souligner son 74<sup>e</sup> anniversaire.

L'objectif du concours ouvert aux étudiants et aux professionnels issus des pays membres de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) était la conception d'un logiciel pouvant faciliter les travaux d'audit. Le concours visait à accroître la participation du public aux activités liées à l'audit et à promouvoir l'importance de la reddition de comptes.

Le projet gagnant soumis par l'ISC des Philippines, intitulé « Project Reporting of Infrastructure Schedule Monitoring System (PRISM) », a été conçu pour appuyer le suivi et l'évaluation des projets d'infrastructure gouvernementaux et l'établissement de rapports connexes.

PRISM comprend une application Web et mobile à l'intention des auditeurs et du public, un tableau de bord visuel, des fonctions d'analyse, de marquage géographique et d'échange de données ouvertes. L'application mobile PRISM permet aux citoyens de collaborer aux audits des projets d'infrastructure en transmettant des données et des images pour enrichir les tableaux de bord visuels et analytiques du portail PRISM.

PRISM a été conçu par trois membres du bureau des technologies de l'information de la Commission : Gerald M. Mendeja (chef de projet), Jewelle Caesar G. Gadiano et Marwin A. de Guzman. En présentant le projet à la séance d'évaluation finale, M. Mendeja a déclaré : « Le concept de PRISM favorisera la reddition de comptes et la transparence grâce à la collecte de données liées à l'audit pour les rapports et la visualisation analytiques. Dans le contexte de la pandémie actuelle, PRISM sera fort utile à la réalisation des audits à distance. »

## LE GAO PUBLIE UN CADRE INNOVATEUR SUR LA REDDITION DE COMPTES EN MATIÈRE D'IA

L'intelligence artificielle (IA) a déjà des répercussions profondes sur le gouvernement et la société. À mesure que l'IA se généralisera, il nous sera souvent demandé d'accorder notre confiance aux systèmes d'IA pour la simple raison qu'ils présentent des avantages attrayants. Mais comment savoir si l'IA remplit adéquatement sa mission?

L'essor rapide de l'IA requiert l'établissement d'un cadre pour structurer l'audit indépendant des systèmes d'IA (même si la technologie continue de progresser). Le milieu international de la reddition de comptes a besoin d'outils pour évaluer cette technologie en évolution constante. Plus important encore, les organisations qui conçoivent, achètent et mettent en œuvre les systèmes d'IA doivent disposer d'un cadre leur permettant de comprendre comment ceux-ci seront évalués.

Devant le besoin urgent d'instaurer une gouvernance de l'IA, le Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO) a publié récemment un cadre visant à favoriser la reddition de comptes et l'utilisation responsable de l'IA dans les programmes et processus de l'administration publique.

Ce cadre unique, intitulé « Artificial Intelligence: An Accountability Framework for Federal Agencies and Other Entities », est le premier du genre et il constitue un modèle pratique et réalisable d'évaluation et d'audit des systèmes d'IA. Il est assez flexible pour s'adapter à l'évolution des technologies. De plus, il éclaire les non-experts sur les questions à poser au sujet des systèmes d'IA et établit un point de référence pour évaluer la sécurité, l'équité et l'efficacité des systèmes d'IA déployés par le gouvernement.

Fruit d'un véritable effort de collaboration entre les experts du gouvernement fédéral, de l'industrie et des secteurs sans but lucratif, le cadre s'articule autour de quatre principes complémentaires : 1) la gouvernance, 2) les données, 3) le rendement, 4) le contrôle. Chacun d'eux intègre les méthodes clés utilisées dans la pratique, comme les questions à poser, les procédures d'audit et les types d'éléments probants à recueillir.

La cadre couvre le cycle de vie entier des systèmes d'IA (conception, développement, déploiement, suivi). Outre la représentativité, la partialité et la sécurité des données, le cadre traite d'autres enjeux liés au cycle de vie, comme l'évaluation de l'expansion ou de la croissance des



## INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

UN CADRE DE REDDITION DE COMPTES POUR LES AGENCES FÉDÉRALES ET LES AUTRES ENTITÉS

D'après les conclusions du forum sur la surveillance de l'intelligence artificielle organisé par le Contrôleur général

systèmes d'IA, le transfert des systèmes d'IA d'un espace d'application à un autre, la mise en place de procédures de supervision humaine, la détection de la dérive des modèles et l'établissement de paramètres de rendement.

Ce produit est la première de nombreuses étapes de la mise en place d'un processus de responsabilisation en matière d'IA. En cette année qui marque les cent ans d'existence du GAO et de ses services au public, l'arrivée de ce cadre rigoureux de surveillance des systèmes d'IA actuels et futurs confirme que le GAO est prêt à relever les défis des 100 prochaines années. Accédez au rapport en entier [ici](#).

Pour renseignements sur le cadre :

- Taka Ariga, scientifique en chef des données et directeur, Sciences, évaluation des technologies et analytique, [arigat@gao.gov](mailto:arigat@gao.gov)
- Timothy M. Persons (Ph.D.), scientifique en chef et directeur général, Sciences, évaluation des technologies et analytique, [personst@gao.gov](mailto:personst@gao.gov)
- Stephen Sanford, directeur général, Planification stratégique et liaison avec l'extérieur, et directeur, Centre de la prospective stratégique du GAO, [sanfornds@gao.gov](mailto:sanfornds@gao.gov)



## LE GAO ORGANISE UN GROUPE DE DISCUSSION SUR LES LEÇONS APPRISSES DE LA COVID-19

Le 25 mai 2021, le Contrôleur général des États-Unis, Gene Dodaro, a dirigé une séance de discussion virtuelle sur les leçons apprises de la pandémie de COVID-19. Plus de 30 organisations ont participé à l'échange, notamment les organisations de l'INTOSAI et 21 ISC, des organismes donateurs et de la société civile, et des organisations et des observateurs des Nations Unies.

Le groupe découle d'un premier [rapport sur les leçons apprises](#) produit par la Commission des affaires politiques, financières et administratives (PFAC) de l'INTOSAI en septembre 2020. Le rapport visait à renforcer la capacité des gouvernements à se préparer à de futures pandémies et à intervenir, et donnait un aperçu de la surveillance des mesures d'intervention liées à la pandémie. Les leçons apprises sont les suivantes :

- établir des objectifs et des plans précis, et définir les rôles et responsabilités;
- concevoir un plan de préparation aux urgences relatif aux transports;
- mettre en place des mécanismes de transparence et de reddition de comptes;
- transmettre des communications claires et uniformes;
- recueillir et analyser des données adéquates et fiables.

Grâce au mode d'intervention à tour de rôle adopté pour la discussion informelle, chaque organisation a exprimé ses points de vue sur les cinq leçons susmentionnées et présenté d'autres leçons ou pratiques exemplaires à ajouter à la liste.

Dans son mot d'ouverture, M. Dodaro a souligné le rôle majeur que les ISC peuvent et devraient jouer dans la surveillance des mesures d'urgence, et l'importance de mettre en commun les connaissances sur la réponse aux crises actuelles et futures. M. Dodaro a mentionné les travaux menés dans ce domaine par le GAO, comme la réalisation d'audits en temps réel pendant la pandémie et la formulation de plus de 70 recommandations connexes à ce jour.

M. Dodaro a aussi décrit le soutien que le GAO a apporté aux ISC par l'entremise de la PFAC pour assurer la continuité des activités pendant la crise. Ainsi, un site Web a été créé pour regrouper les ressources, les directives et les formations disponibles. De plus, 49 subventions ont été accordées à ce jour en financement de l'INTOSAI afin d'aider les ISC à se doter de technologies de l'information et de la communication et d'équipement de protection individuelle.

Les participants à la discussion ont largement approuvé les cinq leçons apprises et fait des suggestions pour en approfondir certaines ou en ajouter d'autres, notamment les suivantes :

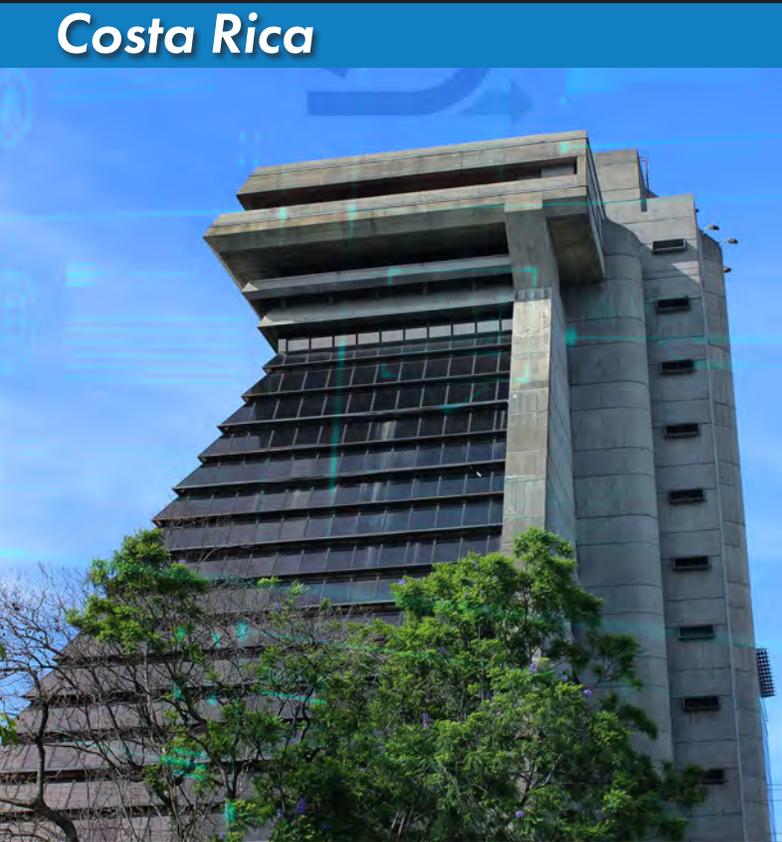
- élaborer des lignes directrices claires sur les marchés publics;
- préciser les responsabilités des gouvernements centraux et des pouvoirs publics locaux;
- établir un plan de préparation aux urgences pour tous les secteurs de l'économie et des services publics, dont les transports;
- mettre davantage l'accent sur la transformation numérique et les audits menés à distance.

Des participants ont fait observer que la pandémie avait été pour les ISC l'occasion, entre autres, de démontrer leur importance dans le maintien de la stabilité des systèmes publics.

Toutefois, la pandémie a aussi creusé l'écart entre les ISC bien dotées en ressources et les ISC moins bien nanties et fait ressortir la nécessité de renforcer le soutien accordé aux membres vulnérables de l'INTOSAI.

Le GAO entend poursuivre la collaboration avec les membres pour approfondir les idées et suggestions présentées à la première réunion et recueillir d'autres leçons apprises et pratiques exemplaires. Il prévoit accueillir de nouveaux membres au sein du groupe et tenir à l'automne une prochaine réunion, en vue de publier par la suite un rapport de suivi sur les leçons apprises.

## Costa Rica



### ADOPTION DE MÉTHODES D'AUDIT AGILES

Pour aider le secteur public à surmonter les difficultés posées par la COVID-19, le Bureau du contrôleur général du Costa Rica se tourne vers les méthodes d'audit agiles. Pendant la pandémie, l'ISC a modifié le processus, le calendrier et le contenu de ses principaux audits afin d'apporter rapidement une valeur ajoutée aux entités auditées sans sacrifier la qualité.

Depuis 2020, l'ISC du Costa Rica a appliqué ces modifications à un sous-ensemble (15) de ses audits de conformité. L'ISC a défini des critères très précis pour ces audits et en a établi l'étendue en fonction de « mini-cycles » ou « sprints » au cours desquels les auditeurs commencent à produire les rapports dès les débuts d'une mission. Cette approche a permis à l'ISC de recommander des améliorations de façon neutre avant de publier un rapport définitif, de manière à permettre au gouvernement de prendre en temps réel des décisions en vue d'optimiser l'efficacité de la gestion dans le secteur public.

Grâce à cette méthode agile, qui apporte un complément aux principes fondamentaux énoncés dans l'ISSAI 100, l'ISC a rehaussé la valeur de ses services pour mieux répondre aux besoins des parties prenantes et du public. De plus, l'ISC a mis en œuvre ces modifications sans avoir besoin de ressources

financières ou humaines supplémentaires, ce qui laisse penser que l'adoption de méthodes agiles est à la portée de toutes les ISC.

### L'ISC DU COSTA RICA SE TOURNE VERS L'IA POUR L'AUDIT DES MARCHÉS PUBLICS

*Falon Arias, Jose Pablo Arroyo, Ana Duran et Carlos Morales*

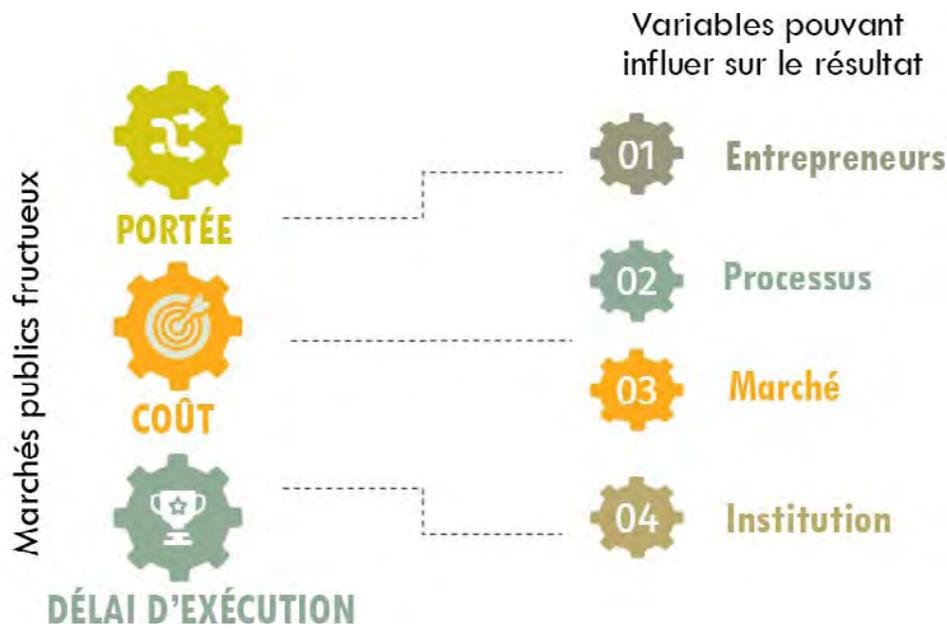
Depuis peu, l'ISC du Costa Rica s'oriente vers une pratique novatrice pour l'audit des marchés publics de biens et de services : l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA). L'ISC a réalisé deux audits à l'aide de l'IA en 2020 et prévoit en mener deux autres en 2021.

Traditionnellement, l'ISC audite les contrats d'achat en procédant à des sondages et en évaluant le coût ou des facteurs de risque précis, surtout le risque de corruption. Ces méthodes étant exigeantes en main-d'œuvre, l'ISC n'était pas en mesure d'auditer tous les contrats à risque élevé. Par contre, le recours à l'IA a permis à l'ISC de détecter plus efficacement les contrats qui présentaient des écarts importants quant à la portée, au coût et au délai d'exécution. L'IA est donc un outil efficace de prévention de la corruption qui pourrait servir dans un large éventail de domaines.

Dans la première étape de la transition vers un processus d'audit des marchés publics fondé sur l'IA, l'ISC du Costa Rica s'est appuyée sur l'expérience antérieure, les pratiques exemplaires et un examen de la documentation spécialisée pour évaluer comment les variables suivantes pouvaient influencer sur la portée, le coût et les délais d'exécution des marchés :

- les activités et les capacités techniques des entrepreneurs;
- la nature du processus de passation des marchés;
- le type de marché auquel les biens et les services se rapportent;
- les caractéristiques et la capacité de l'institution qui administre le contrat.

La deuxième étape comprenait l'utilisation d'une technique de « modélisation-déploiement-apprentissage ». À l'aide d'un modèle de prévision, l'ISC a sélectionné des achats publics très fructueux et infructueux (selon des valeurs extrêmes) et analysé en détail les marchés infructueux pour déterminer les causes de l'échec.



À la lumière des résultats de l'analyse, l'ISC a défini les mesures qui permettraient de renforcer l'efficacité des procédures de passation des marchés publics, comme l'instauration de contrôles visant les stocks afin d'améliorer la planification et la portée des contrats, et la participation d'un plus grand nombre de fournisseurs aux appels d'offres pour accroître la transparence et garantir que les biens et services sont acquis à coût raisonnable. L'ISC a recommandé ces mesures dans ses rapports d'audit.

En ajoutant de nouvelles informations sur les contrats déjà analysés, l'ISC a généré une grande quantité de données qui ont facilité la conception d'un système d'apprentissage automatique. Celui-ci peut analyser des contrats individuels de façon automatisée et signaler les contrats à risque élevé à l'ISC, ce qui représente pour elle un gain d'efficacité appréciable dans le processus d'examen des marchés publics.

## Égypte

### L'ISC D'ÉGYPTE PREND PART À L'AUDIT FINANCIER DE L'UNION AFRICAINE ET DE SES INSTITUTIONS AFFILIÉES

L'Autorité centrale d'audit d'Égypte a pris part du 22 mars au 23 avril 2021 à l'audit financier de l'Union africaine et de ses institutions affiliées pour l'exercice 2020. L'Égypte est un membre permanent du Conseil des auditeurs externes de l'Union africaine depuis l'exercice 2018.

L'équipe d'audit de l'Autorité a été chargée d'auditer les comptes de l'Agence de développement de l'Union africaine du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique en Afrique du Sud. L'Autorité a également audité les comptes

de la Commission de l'Union africaine, en collaboration avec les ISC du Nigéria, de la Libye, de l'Algérie, du Maroc, de la Namibie, de la Tanzanie et du Congo. Cet audit conjoint a été mené conformément au plan et à la stratégie d'audit adoptés lors d'une réunion virtuelle du Conseil tenue les 23 et 24 février 2021.

Les rapports sur tous les audits financiers de l'Union africaine et de ses institutions affiliées ont été examinés et signés au cours d'une réunion virtuelle du Conseil le 27 mai 2021. Le Président de l'Autorité et les auditeurs généraux des États membres du Conseil étaient présents aux réunions de février et de mai.

# GRAPHIQUES DE DÉCISION : DES OUTILS SIMPLES POUR PRENDRE DE MEILLEURES DÉCISIONS D'AUDIT



Loren Yager et Paul Francis, Centre d'excellence en audit, Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis

Il est primordial de prendre des décisions de planification éclairées dès le début d'un audit si on veut pouvoir le finir dans les délais prévus. Beaucoup d'équipes se fient à des données historiques pour calculer la durée de réalisation d'un audit. Or chaque audit et chaque bureau d'audit sont différents. Il est donc impossible de créer des calendriers et des directives, à partir d'expériences antérieures, qui s'appliquent à toutes les

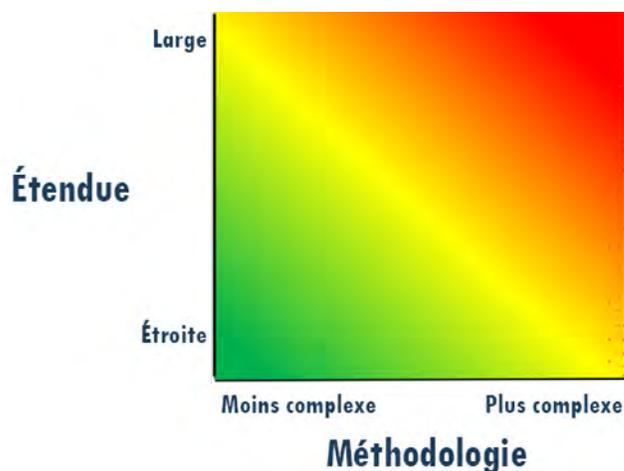
situations. Quelques graphiques simples peuvent toutefois aider les équipes d'audit à tenir des discussions approfondies à un stade plus précoce et à surmonter certaines des difficultés et certains défis qui posent souvent des problèmes plus tard dans un audit. Ces outils de décision peuvent aussi faciliter les échanges avec les parties prenantes et les dirigeants de l'organisation puisque ceux-ci peuvent procéder à des évaluations, contribuer rapidement à la planification d'un audit et prendre des décisions concernant les ressources.

La « carte de densité » (figure 1) peut aider les équipes à évaluer rapidement et en amont la complexité d'un audit selon

Figure 1 : Carte de densité indiquant les facteurs liés à l'étendue et à la méthodologie

## Facteurs liés à l'étendue :

- Portée/valeur du programme
- Complexité du programme
- Évaluatif ou descriptif
- Nombre de décideurs
- Nombre d'organisations
- Nombre d'emplacements
- Nombre d'années
- Unité(s) d'analyse



## Facteurs liés à la méthodologie :

- Audits antérieurs sur la question
- Niveau de coopération avec l'entité auditée
- Évaluatif ou descriptif
- Critères applicables
- Base(s) de données connue(s)
- Éléments probants primaires/travail sur le terrain
- Méthodes de collecte/sélection
- Nombre d'objectifs
- Étendue des déplacements requis
- Unité(s) d'analyse

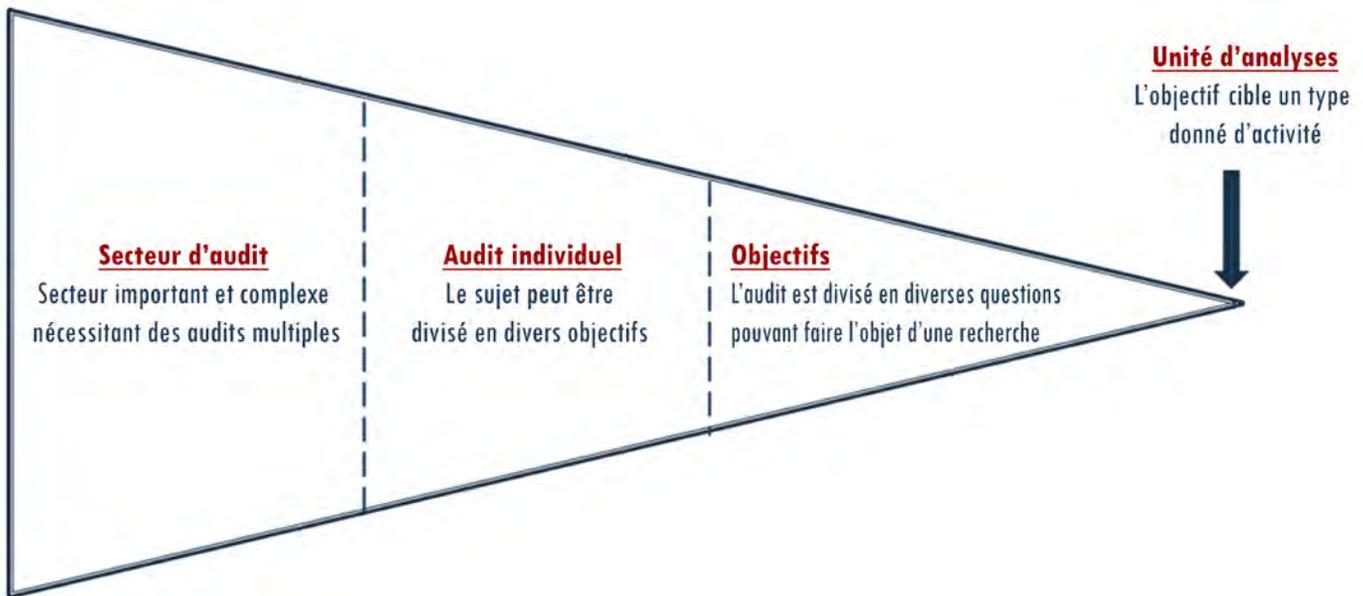


Figure 2 : Diagramme en flèche

deux dimensions : l'étendue et la méthodologie. Le côté gauche de la carte indique les facteurs qui influent sur l'étendue d'un audit. Les facteurs qui ont une incidence sur la complexité méthodologique d'un audit sont indiqués sur le côté droit de la carte.

Ainsi, un audit de l'utilisation et l'abus des cartes de paiement officielles remplit pratiquement tous les critères de la zone verte : règles précises (critères), excellentes données, nombreux audits antérieurs, aucun déplacement nécessaire, etc. En revanche, un audit proposé pour la première fois d'un programme spécial d'immigration qui porte sur de nombreux sites dans le monde entier et de multiples organisations, comporte peu ou pas de sources de données fiables et implique un manque de coopération avec l'organisme audité se situerait probablement dans la zone rouge.

L'utilisation de ces facteurs permet aux équipes d'évaluer rapidement la complexité d'un projet d'audit et de commencer à planifier l'audit avec un équilibre approprié de ressources et une bonne connaissance de l'incidence de l'audit. Les équipes peuvent également utiliser la carte de densité tout au long du processus d'audit en réexaminant les objectifs de l'audit pour déterminer si celui-ci est trop ambitieux (trop loin dans la zone

rouge) ou si son incidence est insuffisante (trop loin dans la zone verte).

Bon nombre des facteurs qui influent sur la complexité d'un audit deviendront manifestes au cours d'un audit. Toutefois, en ayant cette discussion dès le début d'un audit, l'équipe de mission et les parties prenantes peuvent commencer à tenir compte de ces facteurs et à prendre des décisions à un stade précoce et ainsi s'assurer qu'ils utilisent les ressources à bon escient.

Un deuxième graphique simple qui peut aider les équipes dans leurs processus décisionnels est le « diagramme en flèche » (figure 2). Celui-ci fait ressortir les différences importantes entre un domaine d'audit général et une unité d'analyse très spécialisée.

Par exemple, de nombreux pays disposent d'une variété de programmes d'aide alimentaire, dont certains sont conçus pour répondre aux besoins d'urgence, tandis que d'autres sont liés à l'éducation ou à d'autres secteurs. En outre, certains de ces programmes fournissent des aliments en vrac au pays. D'autres prévoient l'achat d'aliments dans la région. Alors que d'autres programmes fournissent de l'argent ou des bons directement aux bénéficiaires. L'aide alimentaire est donc un « domaine d'audit » qui est beaucoup trop vaste pour être traité dans un seul audit.

---

*« Ces graphiques simples peuvent guider des discussions réfléchies et éclairer des décisions dès le début des audits, ce qui permet de réduire les faux départs et les efforts inutiles. »*

---

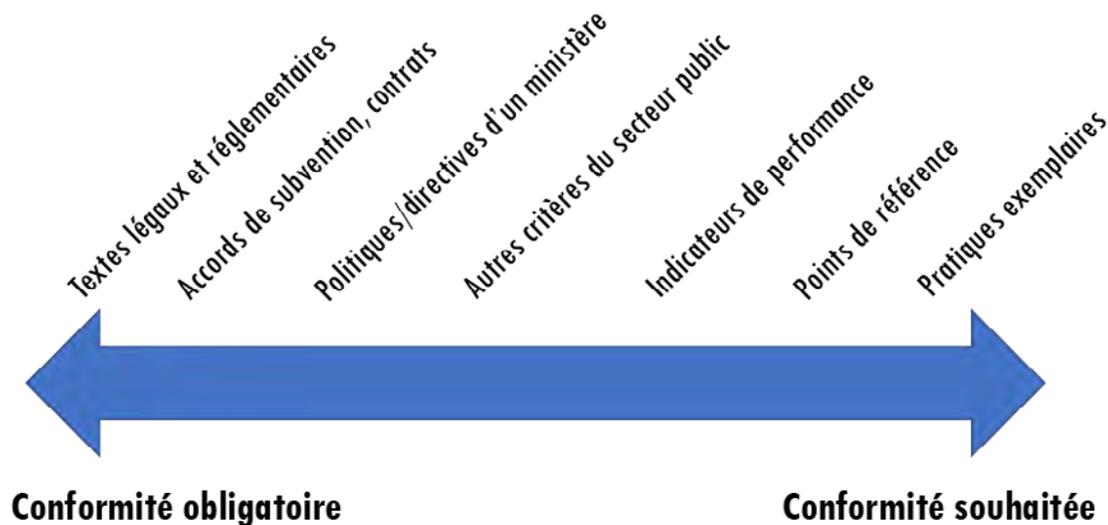


Figure 3: Continuum des critères

Une équipe d'audit peut se servir du diagramme en flèche pour prendre des décisions difficiles sur les aspects du programme à examiner et, à terme, sur l'« unité d'analyse » particulière à utiliser : frais de transport, qualité des suivis, délais de livraison, avantages nutritionnels ou pertes attribuables au vol ou à la dégradation. Comme pour les cartes de densité, les diagrammes en flèche favorisent les discussions et une prise de conscience du tableau dans son ensemble dès le début d'un audit. Les audits ont donc une étendue appropriée et sont réalisés davantage selon le calendrier prévu.

Déterminer de bons critères pour évaluer l'activité ou le programme considéré constitue l'une des décisions les plus difficiles que les auditeurs doivent prendre. Un troisième graphique, le « continuum des critères », permet à l'équipe d'audit de reconnaître certains des critères qui peuvent être applicables et la manière dont les critères retenus pourraient influencer sur l'audit (figure 3).

Dans certains cas, le programme ou l'activité peut être régi par des lois et règlements donnés que les agences ne peuvent difficilement prétendre ignorer. Parfois, cependant, le libellé des textes de loi est trop général pour être une source idéale de critères. Si tel est le cas, les équipes d'audit devront décider si elles peuvent utiliser des directives, des indicateurs de performance ou d'autres normes pour établir leurs critères.

Chaque source de critères entraîne des conséquences spécifiques. Plus particulièrement, certains critères du côté droit du continuum ne sont pas considérés comme des « critères rigoureux », de sorte que les responsables de l'organisme public ou du programme peuvent rejeter des recommandations qui seraient fondées sur ces critères, ce qui réduirait l'incidence de l'audit. Néanmoins, ces types de critères sont importants pour auditer l'efficacité des programmes.

Ainsi, même si un projet de gestion des eaux doit être conforme aux lois et aux règlements, cela ne signifie pas nécessairement que le programme a l'effet désiré. L'équipe de mission aurait alors besoin d'autres critères, comme des points de référence et des indicateurs de performance, pour en évaluer l'efficacité.

### Conclusion

Le biais de planification est un problème courant, car les équipes d'audit sont presque toujours optimistes quant à leur capacité à réaliser l'audit dans un délai déterminé. Les graphiques simples présentés précédemment peuvent guider des discussions réfléchies et éclairer des décisions dès le début des audits. Cela permet de réduire les faux départs et les efforts inutiles qui sont des sources de frustration pour les équipes d'audit et qui sont coûteuses pour le bureau d'audit.

En outre, ces graphiques sont très faciles à apprendre et à utiliser. Ainsi, il suffit d'un investissement minime pour augmenter l'incidence des travaux des ISC et d'autres organisations d'audit.

# OPTIMISER LA FONCTION D'AUDIT INTERNE DANS LE SECTEUR PUBLIC



HuHu Lin/AdobeStock



*Fahdah S. Alsudairi, expert-conseil,  
Bureau de l'auditeur général de  
l'Arabie saoudite*

Au cours des cinq dernières années, les organismes du secteur public du Royaume d'Arabie saoudite ont subi des transformations fondamentales pour améliorer

leur performance : restructuration et mise en œuvre de mécanismes de gouvernance et d'exigences de contrôle. Le Bureau d'audit général, qui est l'ISC du pays, a participé à ces efforts en prenant des mesures pour renforcer la fonction d'audit interne dans le secteur public. Le Bureau a élargi la portée de ses audits de performance, ce qui lui permet de se concentrer sur des audits transversaux de plus haut niveau. Les services d'audit interne assurent quant à eux une plus grande reddition de comptes au sein des organismes gouvernementaux.

Les travaux du Bureau dans ce domaine cadrent avec sa nouvelle identité, lancée en septembre 2020, qui repose sur la coopération avec toutes les entités auditées. Ce principe est représenté par le symbole intégral (∫) dans le nouveau logo du Bureau. Celui-ci s'emploie, en effet, à nouer un véritable partenariat avec les entités auditées et à optimiser la valeur ajoutée qu'il apporte dans le cadre du service

d'intérêt public qu'il rend. En communiquant son expérience en matière d'amélioration des performances des services d'audit interne, et ce, dans le respect de son indépendance, le Bureau vise à aider d'autres ISC qui mènent des efforts similaires.

Le Bureau s'est efforcé de renforcer la fonction d'audit interne du secteur public en trois étapes : 1) création de services d'audit interne; 2) évaluation et formation du personnel; 3) élaboration d'un cadre de compétences (figure 1). Ces efforts ont aidé les organismes publics à instaurer des systèmes de contrôle fiables, à mettre en œuvre une gestion rigoureuse de la conformité, à renforcer l'exactitude des documents financiers et à mener efficacement des projets et des initiatives.



Figure 1: Étapes de l'amélioration de la fonction d'audit interne dans le secteur public

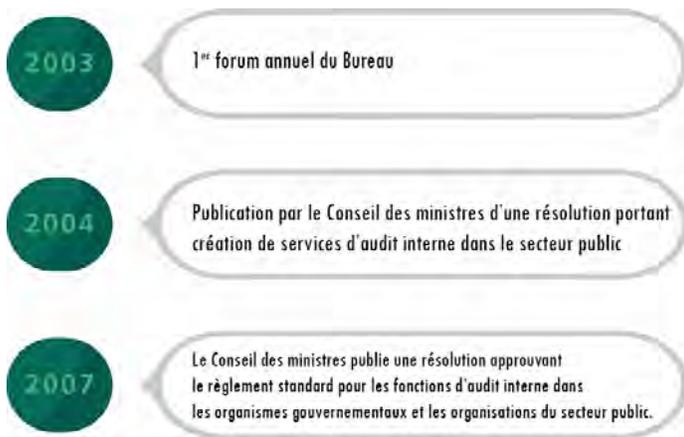


## Étape 1 : Création de services d'audit interne

Le Bureau a d'abord collaboré avec toutes les organisations qu'il audite pour identifier et comprendre leur fonction d'audit interne. Il a notamment participé à des forums annuels, dont le premier, qui a eu lieu en 2003, a recommandé la création d'une fonction d'audit interne relevant directement des dirigeants des organisations. Le Conseil des ministres a donc publié une résolution exigeant que toutes les organisations soumises à un audit du Bureau établissent une fonction d'audit interne.

Le Bureau a ensuite collaboré avec l'institut de l'administration publique pour définir des directives de mise en pratique des concepts, principes et normes d'audit interne, déterminer des exigences relatives à la création d'une fonction d'audit interne, établir les responsabilités du dirigeant de l'audit interne et les procédures de mise en œuvre de la fonction d'audit interne. Cet exercice a abouti à la publication d'une résolution approuvant le règlement standard pour les fonctions d'audit interne dans les organismes gouvernementaux et les organisations du secteur public (figure 2).

Figure 2 : Chronologie de la 1<sup>re</sup> étape



Ces directives, exigences et procédures sont conformes au [programme national de transformation](#), qui s'inscrit dans le projet national à l'horizon 2030 de l'Arabie saoudite. Ce programme vise à atteindre l'excellence opérationnelle au sein de l'administration publique, à améliorer les catalyseurs

économiques et à relever le niveau de vie. En particulier, selon les directives visant les services d'audit interne du secteur public, ceux-ci doivent donner aux entités les moyens de réaliser leur mission en s'assurant qu'elles atteignent leurs objectifs. Ce faisant, les services d'audit interne contribuent également à garantir que les objectifs de l'administration publique, et de l'État dans son ensemble, sont atteints.

Cependant, malgré l'importance de la fonction d'audit interne, il semble que les services d'audit interne du secteur public soient peu performants, et ce, en raison de divers problèmes organisationnels, administratifs et techniques. Selon une enquête menée dans le secteur public saoudien, l'un des principaux obstacles à l'amélioration du rendement de la fonction d'audit interne est le peu de compétences du personnel.

Ainsi, le règlement qui encadre ces services précise que les employés doivent être sélectionnés en fonction de leur expérience pratique et de leurs qualifications professionnelles en comptabilité ou dans un domaine équivalent. Toutefois, selon une enquête menée récemment en collaboration avec le Bureau, 92 % des employés des services d'audit interne ne possédaient pas les compétences professionnelles voulues en audit et 60 % avaient des diplômes universitaires dans des domaines sans rapport avec l'audit ou la comptabilité<sup>1</sup>.

## Étape 2 : Évaluation et formation du personnel

Ces constatations ont conduit à la deuxième étape des efforts d'amélioration de la fonction d'audit interne du secteur public qui a été amorcée en 2018 par le Bureau en vue d'évaluer et de fournir la formation nécessaire au personnel des services d'audit interne et à d'autres employés. À cette fin, le Bureau a créé le Saudi Center for Financial and Performance Auditing (SCFPA). Ce centre propose des formations aux employés de diverses entités gouvernementales et publiques, y compris des services d'audit interne, dans le but d'améliorer leurs compétences financières et d'optimiser leur utilisation des ressources économiques.

Le SCFPA publie des documents et organise des forums annuels, des programmes, des conférences, des ateliers et des cours de formation. Le centre a formé 1 000 participants

par an au cours des premières années. En 2020, en raison de la pandémie de COVID-19, il a adopté un format virtuel, ce qui lui a permis de former 3 000 participants grâce à l'apprentissage à distance (figure 3).

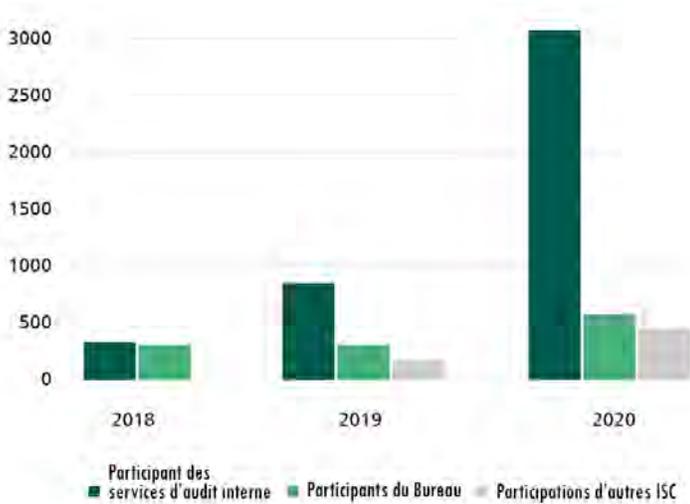


Figure 3 : Taux de formation du Saudi Center for Financial and Performance Auditing

### Étape 3 : Élaboration d'un cadre de compétences

Le Bureau a reconnu qu'il était primordial de donner une formation appropriée à même de favoriser le perfectionnement des compétences techniques et des qualifications et de la conduite professionnelles des auditeurs internes pour qu'ils puissent suivre le rythme des changements constants dans leur domaine. Pour circonscrire les besoins futurs en matière de formation, le Bureau a dû recenser les compétences que les employés des services d'audit interne devaient posséder.

Plusieurs associations professionnelles ont défini des modèles de compétences. Toutefois, ces modèles ne s'appliquent pas entièrement à l'audit interne dans le secteur public. Ainsi, le « [Global Internal Audit Competency Framework](#) » de l'Institute of Internal Auditors (IIA) est conçu pour le secteur privé, et le « [Competency Framework for Public Sector Audit Professionals at Supreme Audit Institutions](#) » de l'INTOSAI est destiné aux auditeurs des ISC qui réalisent des audits externes.

Il était manifeste qu'il fallait disposer d'un cadre spécialisé : un cadre compatible à la fois avec les exigences de travail d'une fonction d'audit interne du secteur public et avec les règlements et systèmes de l'administration publique saoudienne. Le Bureau a donc établi un nouveau modèle de compétences en se fondant sur l'analyse du contenu de quatre documents : les cadres de l'IIA et de l'INTOSAI, ainsi que les deux résolutions du gouvernement portant création du règlement standard pour les fonctions d'audit interne dans les organismes gouvernementaux et les organisations du secteur public<sup>2</sup>.

Ce cadre s'articulait autour de 97 indicateurs, répartis dans cinq catégories de compétences (figure 4). Chaque indicateur répond à des exigences professionnelles et gouvernementales précises. Pris collectivement, ils peuvent favoriser le renforcement du rendement des auditeurs internes.

**Compétences liées aux connaissances** — Treize indicateurs, dont des normes d'audit interne et leurs

Figure 4 : Cadre de compétences des auditeurs internes du secteur public



applications, des règles de conduite professionnelle, des règles relatives à l'indépendance, à l'objectivité, à l'engagement professionnel, à la responsabilité, à la confidentialité, à l'intérêt général et à la détermination du périmètre financier et non financier de l'audit interne.

**Compétences fonctionnelles** — Trente-deux indicateurs qui se rapportent notamment à la planification d'un audit, à l'évaluation des systèmes de contrôle interne, à la détermination du seuil de signification, à l'esprit critique, à la comptabilité dans le secteur public, à la comptabilité analytique, aux mécanismes de fraude, à l'évaluation de la performance et des pratiques de gestion des risques et à la collecte et l'évaluation des éléments probants.

**Compétences techniques** — Seize indicateurs qui portent notamment sur la gouvernance du secteur public, la supervision efficace, la collecte et l'analyse d'informations financières et non financières, la rédaction et la mise en œuvre de questions d'entretien, la préparation de listes d'enquête, l'utilisation de connaissances technologiques pour examiner des systèmes automatisés et la communication efficace d'observations.

**Compétences générales** — Seize indicateurs qui se rattachent, entre autres à la pensée critique, à la diplomatie et à la logique, à la créativité et au perfectionnement, à la coopération et au travail d'équipe réussis, à la présentation et à la persuasion, à la sélection des moyens de communication appropriés, aux compétences verbales et non verbales, aux compétences en matière de communication visuelle et écrite, au langage corporel, à la gestion du temps et au respect de la diversité.

**Compétences en matière de gestion** — Vingt-deux indicateurs portant sur les compétences en leadership, la réflexion et la planification stratégique, l'habilitation et la motivation, le développement et l'innovation, la résolution de problèmes, la prise de décisions, la gestion et la résolution

de conflits, la sélection et l'emploi, le perfectionnement des ressources humaines, l'évaluation de la performance du personnel des ministères, la gestion des ressources des ministères et l'établissement de partenariats efficaces avec les parties prenantes.

Il convient de noter que les exigences en matière de compétences des services d'audit interne, bien que comparables pour certaines tâches générales, diffèrent pour les auditeurs, les responsables d'audit et les responsables

de service. Ces différences se reflètent dans la répartition des compétences et de leurs indicateurs, ce qui peut aider à cibler la formation à l'échelon administratif approprié.

Le cadre proposé vise à aider le Bureau à offrir à l'avenir une formation plus complète au personnel des services d'audit interne. Il s'agit toutefois d'un processus en continu qui nécessite des mises à jour constantes en fonction de l'évolution de la fonction d'audit interne et des réglementations publiques connexes. De plus, le cadre vise à soutenir la coopération entre

le Bureau et les entités qu'il doit auditer, sans intervenir dans les travaux fondamentaux de leurs services d'audit interne. Le Bureau continuera à fournir une formation et un soutien qui sont adaptés aux besoins des services d'audit interne en ciblant ses futurs efforts et recherches vers les lacunes relevées.

Pour en savoir plus sur le cadre de compétences des auditeurs internes du secteur public : [ird@gca.gov.sa](mailto:ird@gca.gov.sa).

<sup>1</sup> Alsudairi, F. S. (2021), « Evaluation of employee competencies in internal audit units in the Saudi public sector: Empirical study », *General Auditing Journal*, vol.1, n° 1.

<sup>2</sup> Alsudairi, F. S. (2021), « Competencies of the employees of the internal audit units in the public sector of Saudi Arabia: An analytical study », *General Auditing Journal*, vol.1, n° 2.

---

*« En communiquant son expérience en matière d'amélioration des performances des services d'audit interne, et ce, dans le respect de son indépendance, le Bureau vise à aider d'autres ISC qui mènent des efforts similaires. »*

---

# FACTEURS QUALITATIFS LORS DE MISSIONS D'AUDIT COMPLEXES, NON COURANTES ET À GRAND RETENTISSEMENT

*Aamir Fayyaz, directeur, service d'audit spécialisé, ISC du Pakistan*

Il est généralement admis que chaque membre du personnel d'une institution supérieure de contrôle (ISC) est responsable de la qualité de l'audit réalisé et que les ISC doivent garantir la qualité à chaque étape de l'audit grâce à des procédures opérationnelles standardisées. Cela est certainement vrai, surtout pour les audits de routine. Toutefois, la qualité des audits qui sont complexes, non courants et à grand retentissement repose davantage sur le jugement professionnel qui est exercé par le personnel, surtout les dirigeants, notamment à des moments clés du processus d'audit.

## **Les audits complexes et non courants posent un risque important**

Les ISC consacrent la plupart de leurs ressources à des audits qui sont courants. Cependant, elles doivent parfois réaliser des audits exceptionnels sur des sujets et des secteurs complexes (voir la figure ci-dessous). Ces audits, qui peuvent être des audits financiers, de conformité, de performance ou une combinaison des trois, peuvent faire peser des risques importants sur la

réputation des ISC et des entités qu'elles audient, des bailleurs de fonds et d'autres parties prenantes.

Les normes de qualité doivent certes être respectées dans le cadre de chaque mission d'audit, mais les audits complexes et non courants exigent une attention particulière. Ce principe a été confirmé dans la norme ISSAI 140 qui prévoit ce qui suit : « Certains travaux peuvent présenter un degré élevé de complexité et d'importance, qui demande un contrôle de qualité approfondi avant l'émission du rapport ». De plus, même si les ISC doivent accorder toute l'attention voulue à la qualité tout au long du cycle d'audit, il existe des moments critiques où diverses décisions peuvent avoir une incidence considérable sur la qualité et exigent donc le jugement professionnel des responsables.

Ainsi, prenons les deux scénarios ci-après, dans lesquels une ISC est chargée d'auditer les dépenses engagées par l'État pour contrer la pandémie de COVID-19. Une fois la période visée par le rapport définie, la première décision que l'ISC doit prendre pour assurer la qualité est de déterminer le type d'audit qui convient le mieux à la mission.

## EXEMPLES DE MISSIONS D'AUDIT COMPLEXES, NON COURANTES ET À GRAND RETENTISSEMENT

- Activités et utilisation des ressources pour lutter contre la COVID-19
- Objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD) et autres indicateurs nationaux clés
- Activités de gestion des catastrophes et utilisation des ressources
- Projets financés par des bailleurs de fonds et réalisation de leurs objectifs
- Subventions et contributions spéciales octroyées par le gouvernement à des fins particulières
- Dette publique, son utilité et son utilisation
- Cas signalés ou suspectés de fraude dans les entreprises (commerciales) de l'État
- Crises financières et autres problèmes qui minent l'économie
- Programmes et projets réalisés en partenariat public-privé
- Environnement et santé publique, et les engagements pris par le gouvernement à l'international

**Scénario A : L'ISC choisit de réaliser un audit financier**

**Seuil de signification** — Après avoir décidé du type d'audit, l'ISC doit maintenant définir le seuil de signification, à savoir le niveau acceptable d'erreurs et d'anomalies. Dans des missions courantes, les ISC peuvent fixer un seuil de signification qui se situe dans une fourchette de 1 à 5 % de l'élément des états financiers retenu, puis utiliser ce seuil pour auditer tous les éléments. Cependant, comme, dans le cas présent, il s'agit d'un audit complexe et non courant, l'ISC doit accorder une attention particulière à cette décision, car le seuil de signification pourrait avoir des répercussions importantes sur l'étendue des travaux et constituera le facteur déterminant pour le type d'opinion d'audit qui sera exprimée. Pour avoir l'assurance que le seuil de signification est approprié, le dirigeant de l'ISC, le directeur d'audit le plus haut placé ou le comité d'audit doivent donc prendre cette décision fondamentale.

**Assurance** — La prochaine grande décision à prendre, qui a des répercussions sur la qualité, consiste à déterminer les sources d'assurance. Autrement dit, il s'agit d'évaluer le risque d'audit (la possibilité que les états financiers comportent des anomalies significatives) et ses composantes (risque inhérent, risque lié au contrôle et risque de non-détection). Comme pour le seuil de signification, cette détermination aura une incidence sur l'étendue des tests et des procédures d'audit, les types d'éléments probants à obtenir, les constatations d'audit attendues, les recommandations possibles et, à terme, l'utilité du produit d'audit pour les parties prenantes.

L'ISC ne peut pas simplement fixer le niveau du risque inhérent de l'audit des dépenses liées à la COVID-19 à 20 %, comme elle pourrait le faire pour certains audits de routine. Même si ce niveau de risque peut réduire les ressources dont l'ISC aura besoin pour effectuer l'audit ainsi que le nombre de contrôles de gestion nécessaires, privilégier l'efficacité des travaux nuit à la qualité de l'audit.

Toutefois, cela ne veut pas dire que l'ISC doive faire preuve d'une prudence excessive et fixer le risque inhérent à 80 % ou à 100 %, puisque cela exigerait un effort d'audit maximal et épuiserait inutilement ses ressources limitées. Il en va de même pour l'évaluation du niveau d'assurance dérivé des contrôles internes et des fonctions d'audit interne.

**Scénario B : L'ISC choisit de réaliser un audit de performance**

**Type d'audit** — En règle générale, les ISC réalisent un audit de l'optimisation des ressources — ou de performance — uniquement après avoir effectué une étude préliminaire en vue de déterminer s'il s'agit d'un meilleur choix qu'un audit financier ou de conformité. La norme ISSAI 3200 (Lignes directrices sur le processus d'audit de la performance) indique qu'une fois que l'ISC a choisi un sujet d'audit, l'auditeur doit réaliser des «travaux préliminaires» pour «déterminer si les conditions pour

un audit sont réalisées». Le manuel d'audit de performance de l'Association des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI) précise que «si le dirigeant d'une ISC décide de passer d'une étude préliminaire à un audit complet, une proposition d'audit doit ensuite être soumise à l'examen et à l'approbation de la direction». Le respect de ces étapes aidera l'ISC à déterminer si un audit de performance est justifié, ce qui évitera de faire l'erreur de juger qu'un audit de performance est toujours mieux que d'autres types d'audits.

**Critères d'audit** — La sélection des critères d'un audit est une autre décision importante qui a des répercussions sur la qualité du produit d'audit. Étant donné que les critères standards qui sont généralement utilisés peuvent ne pas convenir aux audits complexes et non courants, les cadres supérieurs de l'ISC et du client devraient discuter et, si possible, se mettre d'accord sur les critères à appliquer. Cet effort facilitera la réalisation de l'audit et renforcera l'incidence du rapport de l'auditeur.

**Capacité et expertise** — Étant donné que l'objet considéré est nouveau et inhabituel, l'audit ne manquera pas de pénétrer en terrain inconnu. Il est donc normal que l'ISC ne dispose pas de toute la capacité et l'expertise nécessaires pour le mener à bien. Comme le perfectionnement de ces capacités peut prendre du temps, l'ISC devrait faire preuve de souplesse pour les acquérir grâce à des experts-conseils et à l'externalisation des travaux, si les normes applicables le permettent. Toutefois, si l'ISC décide de procéder à un audit de performance avec des ressources humaines inadéquates, la qualité du produit d'audit en souffrira probablement.

**Autres décisions clés**

Peu importe le type d'audit que réalisera l'ISC, elle devra prendre d'autres décisions clés pour assurer la qualité de ses produits. Elle devra notamment répondre aux questions suivantes : Qui est affecté à l'audit? Qui sont les superviseurs et les examinateurs, et quels outils utiliseront-ils? Qui supervisera la qualité des documents de travail de l'audit, du processus de collecte et de documentation des éléments probants? Combien de temps est alloué aux différentes étapes du cycle de l'audit?

Contrairement aux audits de routine d'entités du secteur public, les audits complexes et non courants sont généralement des missions ponctuelles qui posent des risques plus importants et nécessitent donc des considérations particulières en matière d'assurance qualité et de contrôle. Il incombe à la direction de l'ISC de faire preuve de diligence raisonnable et d'exercer son jugement professionnel lorsqu'elle prend des décisions clés qui influent sur la qualité. Cela aidera l'ISC à protéger sa propre réputation et celle de ses clients, à préserver ses relations avec les parties prenantes et à prouver qu'elle est une institution nationale inestimable en temps de crise.

# ➤ DANS LE CADRE DE L'INTOSAI



*L'expérience mutuelle  
profite à tous*

# EN MÉMOIRE DE YUSADOR GAYE



Le 1<sup>er</sup> juillet 2021, l'Auditrice générale de la République du Libéria, Yusador Gaye, est décédée. Elle dirigeait la Commission d'audit général, qui est l'ISC du pays, depuis 2014. Le leadership calme et inébranlable de M<sup>me</sup> Gaye nous manquera cruellement.

Avant sa nomination à titre de première auditrice générale du pays, M<sup>me</sup> Gaye a occupé le poste d'inspectrice générale du service extérieur au sein du ministère des Affaires étrangères, où elle était chargée d'inspecter les établissements diplomatiques et consulaires libériens à l'étranger. Elle a auparavant occupé les fonctions de comptable principale et de conseillère en gestion auprès du trésorier de l'État de Caroline du Nord, et d'examinatrice bancaire auprès de la commission bancaire de Caroline du Nord.

M<sup>me</sup> Gaye était titulaire d'une maîtrise en administration publique de l'Université centrale de Caroline du Nord et d'une licence en comptabilité du Saint Augustine's College en Caroline du Nord. Comptable agréée en gestion globale (CGMA), elle était membre de l'American Institute of Certified Public Accountants, du North Carolina State Board of Public Accountants, du Liberian Institute of Certified Public Accountants et de l'American Society for Public Administration.

Pendant son mandat d'auditrice générale, M<sup>me</sup> Gaye a travaillé sans relâche pour renforcer la Commission. Elle a notamment inscrit son personnel à des programmes de formation professionnelle certifiée et aligné les politiques de l'ISC en matière de ressources humaines et de technologies de l'information et de la communication (TIC) sur les meilleures pratiques internationales.

M<sup>me</sup> Gaye a été un membre permanent du Comité directeur de l'Organisation africaine des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques anglophones (AFROSAI-E). En tant que présidente du sous-comité de renforcement des capacités de l'AFROSAI-E, elle s'est consacrée au renforcement des capacités dans la région.

# EN MÉMOIRE DE FRANCIS MASUBA



Francis Masuba, Auditeur général adjoint des services généraux et comptables au Bureau de l'auditeur général de la République de l'Ouganda, qui est l'ISC du pays, est décédé le 27 juin 2021. M. Masuba a servi pendant 37 ans au sein de l'ISC et a participé activement aux travaux de plusieurs comités de l'INTOSAI.

M. Masuba s'était joint au Bureau de l'auditeur général en 1984 en tant qu'auditeur du bureau régional de Mbale. Il a occupé des postes de plus en plus importants par la suite, notamment celui de directeur de l'audit, jusqu'à sa nomination au poste d'auditeur général adjoint des services généraux et comptables en 2016. À ce titre, M. Masuba a assuré la direction des services suivants : finances et administration, gestion et perfectionnement des ressources humaines, services de soutien technique, technologies de l'information, services juridiques, communications, marchés publics et logistique, et fonction d'audit interne.

M. Masuba a suivi une formation approfondie dans de nombreux domaines d'audit, notamment l'audit de l'optimisation des ressources. Outre les qualifications professionnelles qu'il a obtenues auprès de l'Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) et du Chartered Institute of Public Finance and Accounting (CIPFA), il est titulaire d'une licence

en commerce de l'Université de Makerere et d'une maîtrise en administration et d'un diplôme d'études supérieures avancé en comptabilité et gestion publique du CIPFA/The Eastern and Southern African Management Institute (ESAMI).

Les contributions de M. Masuba à l'ISC de l'Ouganda ont été multiples. Il a conçu le cadre juridique pour l'indépendance du Bureau, ce qui a abouti à la promulgation de la loi sur l'audit national de 2008. Depuis 1998, il travaillait aussi au perfectionnement des audits de l'optimisation des ressources. Afin d'optimiser l'efficacité des processus opérationnels, M. Masuba a conçu le système sur l'information de gestion de l'ISC.

Grâce à une subvention de l'agence danoise pour le développement international (Danida), M. Masuba a été le fer de lance d'un projet visant à améliorer les conditions dans les bureaux régionaux de l'ISC. Il a également joué un rôle majeur dans le renforcement de la direction au sein des bureaux régionaux, qui sont désormais dirigés par un auditeur principal au lieu d'un auditeur senior.

Le décès de M. Masuba est une grande perte non seulement pour le Bureau de l'auditeur général, mais aussi pour l'Ouganda et les membres de l'INTOSAI.

# DISCUSSIONS SUR LA COVID-19 LORS DU 25<sup>E</sup> SYMPOSIUM ONU/INTOSAI

Du 28 au 30 juin 2021, le Secrétariat général de l'INTOSAI a tenu le 25<sup>e</sup> Symposium ONU/INTOSAI. Près de 300 représentants d'organisations internationales et d'ISC de quelque 120 pays ont participé au symposium qui s'est tenu pour la première fois par visioconférence. Daniel Lambauer, de l'ISC du Royaume-Uni, a assuré la présidence technique de l'événement.

Le symposium a permis aux ISC et à ses partenaires extérieurs de mettre en commun leurs savoirs et pratiques exemplaires sur le thème « Travailler pendant et après la pandémie : tirer parti de l'expérience des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) pour renforcer les institutions efficaces et parvenir à des sociétés durables ».

La Secrétaire générale de l'INTOSAI, Margit Kraker, le Président de l'INTOSAI, Aleksei Kudrin, et le Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales des Nations Unies, Liu Zhenmin, ont ouvert le symposium.

Pendant trois jours, des représentants de haut niveau des ISC, de la Banque mondiale, de l'IDI, de l'IIA, du Partenariat budgétaire international (IBP) et de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC) ont discuté des sous-thèmes suivants :

- Répercussions de la COVID-19 sur la capacité organisationnelle, les méthodes de travail et les processus de travail des ISC;
- Expériences et bonnes pratiques en matière d'audit des mesures liées à la COVID-19 et des plans de relance;
- Approches innovantes pour renforcer la transparence et la responsabilité des mesures liées à la COVID-19;



- Mécanismes de reddition de comptes et institutions d'audit résilients après la COVID-19.

Les ISC ont décrit les nombreuses façons dont elles ont assuré un suivi essentiel des mesures prises en réponse à la COVID-19, et ce, même dans des circonstances très difficiles. Elles ont pris des mesures clés pour s'adapter aux conditions en constante évolution. Elles ont notamment effectué des audits en temps réel et à distance, modifié leurs priorités et leurs activités et amélioré la communication avec les parties prenantes, tout en protégeant le bien-être de leurs personnels. Grâce à leur agilité et à leur ingéniosité, les ISC ont réussi à jouer un rôle clé en garantissant la reddition de comptes et la transparence, en luttant contre la corruption et en aidant les gouvernements à prendre de bonnes décisions pendant la crise.

Le dernier jour du symposium, les participants ont adopté le document final de l'événement : « **Conclusions et recommandations** », qui fournit des directives importantes pour les ISC. La Sous-secrétaire générale des Nations Unies, Maria Francesca Spatolisano, et M<sup>me</sup> Kraker ont prononcé les discours de clôture du symposium.

« Nous nous inspirerons des leçons apprises pendant la crise pour ouvrir de nouveaux domaines d'audit et définir de nouvelles approches d'audit, a déclaré M<sup>me</sup> Kraker dans son allocution de clôture. Dans le même temps, nous sommes appelés à continuer à apporter notre contribution à la mise en œuvre des objectifs de développement durable de l'ONU, surtout l'ODD 16 qui favorise la paix, la justice et des institutions efficaces. »



## LA KSC PUBLIE LES RÉSULTATS DE SON ENQUÊTE DE 2020

La Commission de partage des connaissances et de gestion des connaissances (KSC) de l'INTOSAI, qui encourage la coopération, la collaboration et l'amélioration en continu des ISC, a publié un rapport sur le portail communautaire de l'INTOSAI qui présente les résultats de son enquête de 2020.

L'un des pivots du Plan stratégique de 2017-2022 de l'INTOSAI était le renforcement de la reddition de comptes afin de favoriser la mise en œuvre du plan. La Commission a donc élaboré une enquête en vue d'évaluer sa performance dans la réalisation de ses objectifs et de corriger sa trajectoire de manière éclairée. L'enquête visait aussi à recueillir des commentaires afin de guider la Commission dans l'élaboration du Plan stratégique de 2023-2028.

La Commission a reçu des réponses de la part de 74 ISC, c'est-à-dire près de 38 % des membres de l'INTOSAI et 55 % des membres des quatre commissions chargées des objectifs. Les répondants font partie des sept régions de l'INTOSAI.

L'enquête a révélé que les ISC apprécient le travail et les produits connexes de la Commission et de ses groupes de travail, ainsi que le portail communautaire de l'INTOSAI. Les répondants ont exprimé leur confiance dans la capacité des structures et des stratégies actuelles de la Commission qui visent à favoriser le respect de l'engagement pris par l'INTOSAI de fournir aux ISC un soutien professionnel et de répondre à leurs besoins.

L'enquête a fait ressortir des difficultés propres à certaines régions qui nécessitent une approche ciblée pour trouver des solutions, surtout pour faire en sorte que tous les membres soient au courant des projets de recherche et des autres activités menés et y participent. Pour continuer à perfectionner le portail de la communauté de l'INTOSAI, à la fois comme ressource pour les

membres et comme moyen de diffuser les produits des groupes de travail, les répondants ont proposé de nombreuses idées qui seront étudiées par la Commission, comme un tableau de bord des événements et une intégration avec les médias sociaux.

L'enquête a révélé la nécessité de favoriser une plus grande inclusion dans les activités des groupes de travail de la Commission en tenant compte des contraintes linguistiques et en adoptant des méthodes de participation qui sont efficaces eu égard au coût, comme des réunions hybrides/virtuelles. Les répondants ont aussi suggéré que les groupes de travail garantissent la pertinence de leurs produits par des analyses externes et des examens internes.

Lors de sa prochaine réunion, le Comité directeur de la Commission discutera des résultats de l'enquête et déterminera les mesures qui pourraient être prises pour surmonter les défis relevés et répondre aux besoins exprimés. La Commission tient également compte des observations formulées par les répondants lors de la préparation du prochain plan stratégique de l'INTOSAI.

Afin de cibler efficacement les efforts de la Commission pour atteindre ses objectifs, le Contrôleur et Auditeur général de l'Inde, Girish Chandra Murmu, qui préside la Commission, prévoit dialoguer activement avec les organes de travail de la Commission et les organisations régionales de l'INTOSAI. M. Murmu encourage tous les membres à participer aux activités de mise en commun des connaissances de l'INTOSAI et à utiliser et partager les produits de la Commission.

Le rapport d'enquête peut être consulté [ici](#). Les membres qui ont des questions peuvent communiquer avec le secrétariat de la Commission : [ir@cag.gov.in](mailto:ir@cag.gov.in).



# LES PARTIES PRENANTES DONNENT LEURS AVIS SUR LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'INTOSAI

La Task Force sur la planification stratégique de l'INTOSAI poursuit l'élaboration du Plan stratégique de l'INTOSAI pour 2023-2028. Lors de la réunion trimestrielle du personnel de juin 2021, la Task Force a mis l'accent sur la rédaction du plan stratégique, pour donner suite aux discussions qui ont eu lieu en mars 2021 sur les commentaires qu'elle avait recueillis auprès des parties prenantes internes et externes.

## Résultats de l'analyse interne

Entre septembre 2020 et janvier 2021, la Task Force a mené une enquête en ligne auprès de tous les membres de l'INTOSAI. L'enquête visait à recenser les forces, les faiblesses, les possibilités et les défis de l'INTOSAI afin de l'aider à répondre aux besoins de ses membres. Elle a également permis de recueillir les commentaires des membres sur les objectifs stratégiques et les initiatives de l'INTOSAI en vue d'établir le Plan stratégique de 2023-2028.

La Task Force a reçu 116 réponses (taux de réponse de 58 %) de membres appartenant à chacune des organisations régionales de l'INTOSAI. Nous remercions tous les membres de l'INTOSAI qui ont répondu.

L'enquête a permis de recueillir des informations précieuses qui seront intégrées au processus de planification. Les résultats de l'enquête témoignent de la force de l'appui en faveur des quatre objectifs stratégiques existants de l'INTOSAI. La majorité des répondants a en effet indiqué que ces objectifs devraient rester les mêmes.

Les répondants ont indiqué que le partage des connaissances, le renforcement des capacités, les normes ISSAI et d'autres directives d'audit constituaient des points forts pour l'INTOSAI. Les éléments à améliorer comprennent la communication interne et externe ainsi que les processus de définition, de mise en œuvre et de suivi des normes, et ce, dans le but de favoriser le perfectionnement des compétences et de la performance des membres de l'INTOSAI.

Les répondants ont indiqué que les outils d'audit, les normes et le perfectionnement professionnel étaient essentiels si les ISC voulaient rester au courant des questions émergentes et relever les défis. Par ailleurs, selon l'enquête, l'INTOSAI devrait se préparer à faire face à certaines menaces ou difficultés au cours des années à venir : urgences mondiales et régionales, comme la COVID-19, changements climatiques et troubles politiques, manque d'interaction et de collaboration au sein de l'INTOSAI et entre les organisations régionales et les ISC en raison de la pandémie actuelle, et difficultés qui menacent l'indépendance et la crédibilité des ISC et des auditeurs.

Parmi les changements proposés aux activités actuelles de l'INTOSAI, il a été suggéré de mettre davantage l'accent sur les outils d'audit, les normes et le perfectionnement professionnel et aussi d'améliorer les communications en rédigeant des textes dans un langage clair et simple, en se souciant du public externe.

## Résultats de l'analyse externe

La Task Force a aussi interrogé des partenaires externes afin de comprendre les relations entre l'INTOSAI et d'autres

*La Task Force se compose du Secrétariat général de l'INTOSAI, des présidents et vice-présidents des objectifs de l'INTOSAI, des membres de la Commission des affaires politiques, financières et administratives, des présidents et secrétaires des organisations régionales, de l'IDI, de la Revue de l'INTOSAI, du président et vice-président du Forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI.*

*Le GAO préside la Task Force.*

organisations internationales et appréhender le paysage plus vaste de la gouvernance mondiale pour les ISC et l'INTOSAI. Elle s'est entretenue avec 47 organisations et personnes de l'extérieur, y compris des bailleurs de fonds, des membres associés et des organisations œuvrant dans les secteurs de la comptabilité, la reddition de comptes, la transparence, la lutte contre la corruption et la promotion de la société civile, ainsi que des boursiers du Centre de prospective stratégique du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO). L'analyse externe, comme l'analyse interne, visait à recenser les forces, les faiblesses, les possibilités de l'INTOSAI et les menaces et défis auxquels elle doit faire face.

Le résumé des entretiens de l'analyse externe a fait ressortir les forces stratégiques de l'INTOSAI, notamment la force de sa réputation et de son autorité en tant qu'organisme de normalisation, sa nature apolitique et les relations bien établies des ISC membres de l'INTOSAI avec leurs gouvernements.

Des domaines stratégiques sont toutefois susceptibles d'être améliorés, selon l'analyse : communication de la valeur de l'INTOSAI, diffusion d'une vision stratégique vigoureuse, collaboration et engagement externes. Les possibilités et les questions émergentes relevées dans l'analyse comprenaient l'amélioration des activités de sensibilisation et de communication, ainsi que le concours apporté aux ISC et aux auditeurs en vue de les aider à préserver leur indépendance, à partager des connaissances et à renforcer les normes.

Tout comme l'enquête auprès des membres de l'INTOSAI, l'analyse externe a permis de relever des difficultés qui pourraient menacer l'indépendance des ISC. De même, l'analyse externe a noté que des évolutions sociales plus vastes, notamment la perte de confiance dans les institutions, pourraient menacer ou remettre en question la pertinence des ISC.

### **Prochaines étapes**

La Task Force s'appuiera sur les résultats des analyses interne et externe pour élaborer le projet de plan stratégique de 2023-2028. Les résultats à venir de l'enquête mondiale de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) contribueront également à l'élaboration du projet de plan. Les membres de la Task Force continuent de se réunir virtuellement à mesure que le projet avance.

Tous les membres de l'INTOSAI, la Commission des affaires politiques, financières et administratives et le Comité directeur auront l'occasion d'examiner et de commenter le projet de plan stratégique. La Task Force prévoit faire circuler la version définitive du plan, pour examen et commentaires, à tous les membres au début de 2022. Elle présentera ensuite un plan stratégique qui fait consensus à l'approbation des membres lors du XXIV<sup>e</sup> INCOSAI.

Tous les membres de l'INTOSAI sont invités à faire part de leurs commentaires en tout temps par courrier électronique à [intosaisp@gao.gov](mailto:intosaisp@gao.gov).



## PLUS DE 800 AUDITEURS ONT AMORCÉ UNE FORMATION PROFESSIONNELLE INTÉRESSANTE

Selon Nelson Mandela, «L'éducation est l'arme la plus puissante que vous pouvez utiliser pour changer le monde». L'INTOSAI a fait sien ce précepte lorsqu'elle a élaboré, lancé et mis en œuvre le projet pilote de formation professionnelle pour les auditeurs des ISC. Il s'agit du tout premier projet pilote qui est mené par des auditeurs des ISC pour les auditeurs des ISC.

La directrice du groupe de travail sur les ISC professionnelles et pertinentes de l'IDI, Jade Quarrell dirige cet effort de grande envergure. « Cette initiative repose sur notre cri de ralliement :

des auditeurs professionnels pour des ISC professionnelles! En collaborant avec les ISC pour mettre en œuvre les normes ISSAI, l'IDI a constaté que les auditeurs n'avaient pas facilement accès à la formation professionnelle dont ils avaient besoin pour pouvoir appliquer les normes. »

« Comme il s'agit d'un besoin connu au sein de l'INTOSAI, le projet de formation professionnelle a été élaboré sous le signe de la collaboration. Il s'agit d'un effort collectif auquel ont contribué la Task Force de l'INTOSAI chargée de la professionnalisation des auditeurs et diverses sous-commissions, organisations régionales et ISC individuelles. Cette approche permettra de garantir que la formation est adaptée à l'objectif établi. Dès le départ, nous savions que la formation devait être inclusive, universellement accessible et particulièrement pertinente pour les ISC », a ajouté M<sup>me</sup> Quarrell.

L'équipe du projet a mis en correspondance les résultats d'apprentissage du projet avec le « [Cadre de compétences pour les professionnels de l'audit du secteur public dans les institutions supérieures de contrôle](#) » de l'INTOSAI. Il s'agit de compétences transversales et fonctionnelles qui sont requises

### ÉQUIPE DU PROJET PILOTE DE FORMATION PROFESSIONNELLE POUR LES AUDITEURS DES ISC



**Jade Quarrell**

*Directrice  
ISC professionnelles et pertinentes*



**Karma Tenzin**

*Directeur  
ISC professionnelles et pertinentes*



**Shofiqul Islam**

*Directeur  
ISC professionnelles et pertinentes*



**Maria Lima**

*Directrice  
ISC professionnelles et pertinentes*

par tous les auditeurs des ISC. Les ISC se chargeront ensuite du perfectionnement de toutes les compétences propres à leur contexte de travail.

Même si le projet de formation repose sur de nouvelles approches, les ISC seront heureuses de constater la rigueur et l'attention aux détails habituelles qui sont associées aux initiatives de l'IDI. Basé sur le modèle « Éducation, Évaluation et Réflexion », le projet met l'accent sur une formation rigoureuse et complète. Le projet prévoit que chaque auditeur d'ISC suivra 70 heures d'enseignement traditionnel en ligne et environ 30 heures d'autres activités éducatives, grâce à une plateforme intégrée d'enseignement et de réflexion conçue spécialement pour cette initiative. Les auditeurs des ISC peuvent accéder au matériel d'apprentissage de manière flexible, en fonction de leurs autres engagements, ce qui permet une participation inclusive.

Comme l'initiative constitue un partenariat entre l'IDI et les ISC, les participants réfléchissent à ce qu'ils apprennent et l'appliquent dans leur propre contexte au moyen d'un portefeuille de perfectionnement professionnel initial, avec le soutien d'une ISC qui joue le rôle de mentor.

En fin de compte, les participants au projet devront démontrer qu'ils possèdent les connaissances et les compétences approfondies requises pour réaliser des audits de qualité supérieure dans l'un des trois domaines suivants : Conformité, Financier ou Performance. Les participants passeront deux évaluations basées sur les compétences. Celles et ceux qui auront réussi les évaluations recevront une attestation de compétences.

Depuis le lancement du projet lors de la réunion du Comité directeur de l'IDI le 26 mars 2021, l'équipe responsable a communiqué avec des ISC, des candidats et des formateurs au moyen des médias sociaux, de courriers électroniques et d'une série de séances « portes ouvertes ».

« Nous sommes ravis que plus de 800 auditeurs d'ISC de plus de 80 pays commenceront cette nouvelle formation professionnelle avec nous en août 2021. De plus, étant donné que nous avons travaillé dur pour que tout le monde se sente inclus et que nous avons utilisé des équipes et des groupes de travail mixtes pour élaborer la formation, il est fantastique de voir qu'un nombre égal d'hommes et de femmes se sont inscrits », a déclaré Jade Quarrell.

Pour en savoir plus sur le projet : <https://www.intosaicbc.org/wp-content/uploads/2019/09/5.-INTOSAI-Competency-Framework-revised.pdf>.



*« Le projet de formation incarne un rêve que beaucoup d'entre nous ont : une vision d'auditeurs d'ISC professionnels qui contribuent à des ISC professionnelles. Ce projet est propre à l'INTOSAI. Il a été créé collectivement par l'INTOSAI pour répondre à ses besoins. L'IDI est heureuse que le projet soit devenu ce qu'elle avait envisagé : une formation professionnelle crédible, adaptable, inclusive et pertinente pour toutes les ISC, qui repose sur des principes immuables d'un apprentissage ancré dans la collaboration et la réflexion. Vu le contexte actuel, la formation est entièrement virtuelle. »*

—Archana Shirsat, sous-directrice générale de l'IDI, ISC professionnelles et pertinentes



# INTOSAI WGPD

Groupe de travail de l'INTOSAI pour la dette publique

**L'audit de la dette publique en temps de crise**  
(*Considérations liées à la COVID-19 et expérience de l'auditeur de la dette publique*)

## RÉUNION ANNUELLE ET COORGANISATION DE LA SEMAINE DES AUDITEURS DE LA GESTION DE LA DETTE

### Échanges sur les expériences tirées de la pandémie lors de la réunion annuelle du WGPD

Le Groupe de travail pour la dette publique (WGPD) de l'INTOSAI, dirigé par l'ISC des Philippines, a tenu sa réunion annuelle virtuelle, sous le thème « L'audit de la dette publique en temps de crise (Considérations liées à la COVID-19 et expérience de l'auditeur de la dette publique) », les 19 et 20 mai 2021. Il s'agissait de la dernière réunion annuelle présidée par Michael G. Aguinaldo, président du WGPD, étant donné la fin imminente de son mandat à titre de Président de l'ISC des Philippines.

La rencontre a servi de cadre à un riche débat sur les audits de la dette publique réalisés pendant la pandémie. Il y a eu des présentations de conférenciers distingués provenant de la Banque mondiale, de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), du Fonds monétaire international et de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, ainsi que des ISC membres, notamment l'Argentine, le Brésil, la Finlande, la Géorgie, l'Inde, l'Indonésie et le Portugal.

Le président, M. Aguinaldo, a souligné les grandes réalisations du Groupe de travail au cours de la dernière année, notamment l'approbation par le Comité directeur de l'INTOSAI du mandat révisé du WGPD et de la ligne directrice [GUID 5250](#) (L'audit de la dette publique) en novembre 2020, et la publication d'une déclaration commune de l'IDI et du WGPD sur l'assurance qualité dans le document [Audit de la gestion de la dette publique : un manuel destiné aux Institutions supérieures de contrôle des finances publiques](#) en décembre 2020.

Le WGPD est également fier de l'avancement de ses cinq autres projets, dont quatre sont rendus à l'étape de l'élaboration d'un exposé-sondage :

- Ligne directrice sur l'audit des risques financiers : Incidences sur la gestion de la dette;
- Ligne directrice sur l'audit des garanties gouvernementales;
- Recueil sur l'autorisation d'emprunt et la passation de marchés;
- Cartographie des mandats des ISC en ce qui concerne l'audit de la dette publique, les capacités institutionnelles et les soutiens et ressources des organisations régionales.



Le Rapport sur le recueil de cas : la récente crise sanitaire et autres crises et leur incidence sur la gestion de la dette publique est actuellement à l'étape de la proposition.

Ces projets feront progresser les pratiques saines en matière d'audit et de gestion de la dette, conformément au mandat du WGPD défini par la Commission du partage des connaissances de l'INTOSAI (objectif 3) et au Plan de travail du WGPD de 2020-2022. Une équipe sera bientôt constituée pour déterminer la prochaine série d'activités que le Groupe de travail entreprendra dans le cadre du Plan de travail de 2023-2025 et du Plan stratégique de 2023-2028.

### **Le WGPD et la Banque mondiale font équipe pour organiser la Semaine des auditeurs de la gestion de la dette**

Le WGPD, de concert avec la Banque mondiale, a organisé avec succès une série d'événements dans le cadre de la semaine des auditeurs de la gestion de la dette qui a eu lieu du 14 au 18 juin 2021.

Le premier événement était une formation virtuelle de cinq jours pour les praticiens de la gestion de la dette et les auditeurs externes sur la raison d'être, l'étendue, la couverture et l'application de la méthodologie révisée d'évaluation de la performance en matière de gestion de la dette (DeMPA). Les ISC membres du WGPD du Bhoutan, du Brésil, de l'Égypte et de la Macédoine du Nord ont participé à cette formation.

Le 18 juin 2021, des auditeurs de la dette publique et des gestionnaires de la dette ont participé à un webinaire sur le rôle des audits externes dans l'amélioration de la gestion de

la dette publique. Ce webinaire a compris une présentation du président du WGPD, Michael G. Aguinaldo, qui a parlé de l'importance de réaliser des audits de la gestion de la dette, des défis et des occasions rencontrés par les ISC dans ce cadre et de la collaboration entre les bureaux de gestion de la dette et les ISC. M<sup>me</sup> Dawn Simpson, du Bureau de la reddition de comptes du gouvernement des États-Unis, et M. Branko Smilevski, de l'ISC de la Macédoine du Nord, ont participé aux discussions lors de la présentation du président, M. Aguinaldo, et ont fait part de leurs propres points de vue et expériences.

Pour clore la semaine, une séance virtuelle spéciale a été organisée sous le thème « Le rôle de l'INTOSAI dans le renforcement des capacités des auditeurs ». Au cours de cet échange franc, les auditeurs de la dette publique des ISC membres du WGPD ont fait état des défis qu'ils ont rencontrés au moment de réaliser des audits de performance portant sur la gestion de la dette publique. Ils ont aussi présenté les ressources pour le renforcement des capacités visant à améliorer les résultats de la gestion de la dette publique.

M. Anibal Kohlubher, de l'ISC de l'Argentine, a fait une présentation sur les programmes et les initiatives de renforcement des capacités de l'INTOSAI et sur l'incidence que ces efforts ont sur les audits menés par les ISC. Enfin, M<sup>me</sup> Jonna Carlson, de l'ISC de la Finlande, a témoigné de son expérience dans la réalisation d'audits de performance de la dette publique.

Le WGPD se réjouit de pouvoir offrir à ses membres, partenaires et parties prenantes d'autres occasions d'échanger des expériences et des connaissances, comme ce fut le cas lors de cet événement conjoint réussi.



## L'ISC DE LA RÉPUBLIQUE TCHÈQUE ACCUEILLE LE XI<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI

Après des années de préparation et plusieurs changements de date en raison de la pandémie de COVID-19, l'ISC de la République tchèque a enfin eu l'honneur d'accueillir le XI<sup>e</sup> Congrès de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe (EUROSAI) les 14 et 15 avril 2021.

Le Congrès, qui s'est tenu en ligne, a attiré 219 participants, dont des représentants des ISC membres et des observateurs du Secrétariat de l'INTOSAI, des organisations régionales de l'INTOSAI (présidents et secrétaires), de la Revue de l'INTOSAI, de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) et de la Confédération européenne des instituts d'audit interne (ECIIA).

L'ISC de la République tchèque avait comme objectif de rendre le Congrès aussi intéressant que possible sans laisser les participants en organisant un autre long événement en ligne. Pour mieux s'adapter au mode virtuel, elle a donc, en étroite collaboration avec le Secrétariat de l'EUROSAI et avec l'approbation des membres du Comité directeur de l'EUROSAI, réduit la durée de la séance plénière générale, la faisant passer de 2,5 jours à 2,5 heures, et affiné l'ordre du jour pour se concentrer uniquement sur les sujets de la plus haute importance.

Cette approche était conforme à la vision du Congrès qui regroupe les principes « 3C 3I-3E », à savoir communication, coopération et comparaison, information, innovation et interactivité, efficacité, efficience et économie.

Comme le veut la tradition, la séance plénière générale a été précédée de la 53<sup>e</sup> réunion et suivie de la 54<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'EUROSAI. Le XI<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI a donné lieu aux changements suivants :

- L'ISC de la Turquie a cédé la présidence de l'EUROSAI à l'ISC de la République tchèque.

- L'ISC d'Israël a été élue à titre de nouvelle présidence de l'EUROSAI pour 2024-2027, et le Contrôleur de l'État d'Israël, M. Matanyahu Englman, est devenu vice-président de l'EUROSAI.
- L'ISC de la Lituanie et le Bureau d'audit national du Royaume-Uni sont devenus membres du Comité directeur de l'EUROSAI.
- L'ISC du Kosovo est devenue membre de l'EUROSAI. (Cette désignation est sans préjudice des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244/1999 du Conseil de sécurité des Nations Unies et à l'avis de la Cour internationale de justice sur la déclaration d'indépendance du Kosovo.)

À l'issue de la réunion, le nouveau président de l'EUROSAI, M. Miloslav Kala, a souligné les valeurs qu'il souhaite promouvoir et les objectifs qu'il veut atteindre, dans le but ultime de tisser des liens entre les différents membres de l'EUROSAI et de tenir compte de leurs différents besoins.

Lorsqu'il sera possible de voyager et de se réunir en toute sécurité, l'ISC de la République tchèque prévoit organiser une rencontre post-congrès à Prague qui intégrerait les parties du Congrès omises lors de l'événement en ligne et qui seront d'autant plus utiles en personne, notamment des ateliers et un programme social. La rencontre comprendra également un volet « marché », qui offrira aux membres de l'EUROSAI l'occasion de promouvoir leurs projets actuels et futurs et d'informer leurs collègues des approches novatrices qu'ils emploient dans le cadre de leurs travaux d'audit.

## LE GROUPE DE TRAVAIL SUR LES TI DE L'EUROSAI DÉMYSTIFIE L'IA

*Alvar Nõuakas, chef du Secrétariat du ITWG de l'EUROSAI*

Le 11 mai 2021, le Groupe de travail sur les TI de l'EUROSAI a organisé un webinaire sous le thème « Du code à l'action : les ISC découvrent le monde de l'IA » auquel ont participé 250 participants de 50 ISC du monde. L'objectif du webinaire était de décrire les dernières propositions de réglementation de l'intelligence artificielle (IA) en Europe et de discuter de la possibilité d'utiliser l'IA dans les travaux d'audit et d'examiner la façon d'auditer les algorithmes déjà utilisés. Les présentateurs ont confirmé que les algorithmes font désormais partie des processus de gestion des affaires publiques et qu'ils ne peuvent être ignorés. Ils ont aussi affirmé que les ISC pouvaient utiliser à leur propre avantage les nouvelles méthodes d'analyse qu'offrent les technologies d'IA.

Même si les définitions varient, l'IA s'entend généralement des algorithmes conçus pour prendre des décisions, souvent en utilisant des données en temps réel. De nombreuses ISC ont des inquiétudes, notamment le manque de savoir-faire et de ressources techniques, qui les empêchent de recourir à l'IA pour réaliser leurs travaux d'audit. En outre, les ISC peuvent percevoir l'IA comme quelque chose de mystérieux : une « boîte noire ».

Dans les faits, comme le révèle [une enquête réalisée par la Cour des comptes des Pays-Bas](#), la majorité des algorithmes qu'utilise actuellement l'administration centrale de ce pays sont fondés sur des règles et nécessitent une intervention humaine. Il y a peu de processus entièrement automatisés et ceux-ci ont tendance à jouer un rôle de soutien. Les règles qui sous-tendent ces algorithmes peuvent être auditées de manière simple, afin de relever des risques possibles. En outre, de tels audits peuvent constituer un processus nouveau et long pour les ISC, mais ils offrent une précieuse occasion d'apprentissage.

Pendant le webinaire, des experts norvégiens et allemands ont présenté un [cadre pratique pour l'audit d'algorithmes d'apprentissage automatique](#). (L'apprentissage automatique est une application de l'IA dans laquelle les systèmes apprennent et s'améliorent automatiquement à partir de l'expérience.) Cet outil est l'exemple parfait d'une collaboration internationale entre auditeurs et pourrait être intégré à des projets d'audit dans divers domaines.

Pour pouvoir auditer et utiliser les applications d'IA, il est essentiel d'embaucher des spécialistes de la science des



données. Lors de la discussion en groupe, des collègues néerlandais et allemands ont convenu qu'il n'était pas nécessaire que tous les auditeurs se lancent à fond dans l'apprentissage de ce domaine. C'est plutôt le futur auditeur qui devra être capable de communiquer les besoins en analyse aux professionnels des données. Il est certainement nécessaire que les experts en audit et en données « parlent la même langue ».

Toutefois, comme l'ont indiqué les participants aux ateliers parallèles, la plupart des institutions ne disposent pas de cette expertise et envisagent donc d'externaliser cette fonction pour surmonter cette difficulté. Cette solution n'est peut-être pas la meilleure à long terme, et les ISC auront peut-être un jour à soutenir la concurrence sur un marché serré pour embaucher des scientifiques des données.

Il y a également une autre dimension à l'utilisation de l'IA : s'en servir dans le cadre du processus d'audit lui-même. Certaines institutions d'audit novatrices expérimentent déjà avec l'IA, et plus particulièrement avec l'apprentissage automatique, pour faciliter la réalisation des audits. Or ces expériences n'en sont qu'à leurs débuts. Lors du webinaire, des collègues britanniques et français ont décrit l'utilisation par leurs ISC d'algorithmes d'apprentissage automatique pour évaluer et prévoir l'équilibre financier des entités qu'elles audient et saisir des données en vue de procéder à des analyses.

L'IA est un domaine de grand intérêt pour les ISC, comme en témoignent la popularité de ce webinaire et les projets actuels qui ont été présentés. Comme les conférenciers en ont convenu, la coopération entre les experts des ISC est la clé de la réussite. Le Groupe de travail sur les TI de l'EUROSAI se veut une tribune qui permet la mise en commun de connaissances, d'expériences et de pratiques exemplaires concernant l'IA et d'autres domaines technologiques émergents.

## CONGRÈS DE LA PASAI : UN RAYONNEMENT MONDIAL

Du 22 au 24 juin 2021, plus de 100 personnes du monde entier ont participé au premier congrès virtuel de l'Association des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI).

Les restrictions aux déplacements imposées en raison de la COVID-19 ont empêché les Palaos d'accueillir le Congrès de 2020, comme il était prévu à l'origine. Cette année, les membres de la PASAI ont convenu que le Bureau de l'auditeur général de la Nouvelle-Zélande animerait virtuellement le congrès depuis Wellington.

L'ISC de la Nouvelle-Zélande a relevé avec brio le défi d'animer le 23<sup>e</sup> Congrès de la PASAI en ligne. La plateforme a permis de diffuser en direct les exposés de présentateurs en Amérique du Nord et en Australasie, de présenter les vidéos préenregistrés soumis par d'éminents conférenciers d'Afrique et du Pacifique, de tenir des séances de discussion en petits groupes et même de tenir de brèves séances de réseautage.

Les hôtes ont tout de même réussi à créer un sentiment d'appartenance chez les participants, en organisant des cérémonies d'ouverture et de clôture sincères, filmées depuis la salle du Comité des affaires maories du Parlement néo-zélandais.

Le format en ligne a permis la participation d'un éventail exceptionnel d'invités et de conférenciers distingués :

- Trevor Mallard, Président de la Chambre des représentants de Nouvelle-Zélande
- Aupito William Sio, Ministre des Communautés du Pacifique et Ministre délégué des Affaires étrangères, Nouvelle-Zélande
- Helen Clark, ancienne première ministre de la Nouvelle-Zélande et ancienne administratrice du Programme de développement des Nations Unies (PDNU)
- Ed Olowo-Okere, directeur mondial, pôle mondial d'expertise en Gouvernance, Banque mondiale, Washington
- Siouxsie Wiles, professeure agrégée, Université d'Auckland et néo-zélandaise de l'année



- Les actuels et anciens dirigeants des ISC d'Afrique du Sud, de Guam, de la Nouvelle-Zélande et des Tonga

La moitié des conférenciers ayant présenté leur exposé en direct, les participants au Congrès ont pu profiter d'échanges dynamiques avec John Ryan, secrétaire général de la PASAI et Auditeur général de la Nouvelle-Zélande. Ils ont aussi aimé pouvoir dialoguer avec les conférenciers en soumettant leurs propres questions par l'entremise de la plateforme.

« La COVID marque un nouveau départ. Il n'y aura pas de "retour à la normale". Malgré toutes les difficultés à surmonter, nous nous appuyons sur un passé très solide et nous sommes extrêmement bien placés pour aller de l'avant », a déclaré M. Ryan, en évoquant le soutien apporté par les dirigeants des ISC, les partenaires du développement et les partenaires régionaux tout au long du Congrès.

Sous le thème « Influencer par le leadership », le Congrès de trois jours a permis aux dirigeants des ISC de discuter des possibilités de perfectionner le leadership et des difficultés rencontrées pendant la pandémie. Les dirigeants des ISC ont souligné l'importance de la coopération régionale et du maintien de la qualité des audits, même en temps de crise. Ils ont également pris connaissance de stratégies de communication efficaces à même d'accroître l'incidence des audits sur les parties prenantes clés, comme le public. La PASAI a diffusé un **communiqué** après l'événement et attend avec intérêt le prochain Congrès organisé par l'ISC des Palaos.



# LXXII<sup>E</sup> RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'OLACEFS

Le 18 mai 2021 s'est tenue avec succès la LXXII<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes (OLACEFS).

L'événement virtuel a été organisé par le Bureau du contrôleur général de la République du Pérou, qui préside l'OLACEFS, et a rassemblé plus de 120 participants, dont les dirigeants et d'autres représentants des ISC membres, ainsi que des agents de liaison et des équipes techniques. Des alliés internationaux de l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ), de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) et de la Banque interaméricaine de développement (BID) étaient aussi présents.

Pendant la réunion, les organes techniques de l'OLACEFS ont présenté les activités et initiatives qu'ils ont menées au cours de l'année précédente et ont décrit comment ils se sont adaptés au contexte de la pandémie. Les participants à la réunion ont également conclu des accords importants concernant, entre autres, le manuel d'audit de performance, le classement par ordre de priorité des ISC ayant les plus grands besoins en 2021, les plans opérationnels annuels, la prolongation des mandats des organes techniques et l'organisation de l'Assemblée générale ordinaire de 2021.

Malgré les difficultés, les ISC membres de l'OLACEFS continuent à aller de l'avant pour atteindre les objectifs de leur chère organisation régionale.

# LE GROUPE DE TRAVAIL ANTICORRUPTION DE L'OLACEFS MET L'ACCENT SUR LES CRIMES ENVIRONNEMENTAUX ET L'ENTRAIDE

*María Isabel Vásquez Paredes, experte-superviseure des Affaires internationales, Bureau de contrôle général d'État de l'Équateur*

De 2021 à 2022, le Groupe de travail spécialisé dans la lutte contre la corruption transnationale (GTCT) de l'OLACEFS a mené un éventail d'activités. La présidence du GTCT est assurée par le Bureau de contrôle général d'État de l'Équateur et le groupe se compose de 17 ISC de la région.

Le GTCT a élaboré le Manuel des bonnes pratiques dans la lutte contre la corruption, qui fournit aux membres de l'OLACEFS un ensemble de stratégies et de procédures pour renforcer les contrôles internes, l'intégrité publique, la participation citoyenne et le recours aux innovations technologiques. Le manuel est publié en [anglais](#), en [français](#), en [espagnol](#) et en [portugais](#).

Le GTCT a également enquêté sur le lien entre la corruption transnationale et les crimes environnementaux, et a publié un document stratégique (publié en [anglais](#), en [espagnol](#), et en [portugais](#)) sur le trafic d'espèces sauvages dans la région, la réglementation internationale en la matière et la façon dont les ISC peuvent renforcer les contrôles pour aider à prévenir ce commerce illicite.

En réponse à la pandémie de COVID-19, le GTCT a amorcé un audit coordonné, avec l'appui de l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ), dans le cadre duquel 10 ISC de la région évalueront la planification, l'exécution et la surveillance des programmes d'aide publique dans leur pays. Le GTCT a tenu, du 10 au 14 mai 2021, un atelier de planification et de formation en vue de l'audit.

Dans le domaine du renforcement des capacités, le GTCT a dirigé deux séries de formations pour les membres de l'OLACEFS qui ont réuni 136 participants. Ces formations portaient sur la réglementation internationale et les stratégies anticorruption.



Le Groupe de travail élabore actuellement un cadre juridique et technologique pour favoriser l'échange d'informations entre les ISC, ainsi qu'une attestation internationale en matière de lutte contre la corruption.

# LA COMMISSION DE L'OLACEFS AMÉLIORE LE TRAVAIL DES ISC GRÂCE À LA TECHNOLOGIE ET À L'INNOVATION

Pendant la pandémie, la [Commission des technologies de l'information et des communications \(CTIC\)](#) de l'OLACEFS a aidé les ISC de la région à effectuer leur travail de diverses façons.

## Boîte à outils pour le travail à distance

Pour aider les ISC de la région à continuer à tenir des événements et à effectuer des tâches à distance, la CTIC a fait des recherches et a dressé une liste d'applications gratuites ou à faible coût qui facilitent le travail d'équipe. Cette liste se trouve sur le [site Web de l'OLACEFS](#) [pas disponible en français].

## Site Web sur les ODD

La CTIC a lancé un [site Web](#) pour diffuser des informations sur les rapports des ISC sur les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies ainsi que des informations actualisées sur le Programme à l'horizon 2030 des Nations Unies et sur la participation citoyenne. Pour faire connaître aux parties prenantes cette importante ressource collaborative, la CTIC a organisé des ateliers en 2020 qui ont attiré plus de 2 000 participants d'Amérique latine. Le site Web a reçu 12 350 visites de 43 pays, principalement des Amériques et d'Europe, mais aussi du Bangladesh, de la Nouvelle-Zélande et du Pakistan. Une [vidéo](#), présentée en espagnol sur YouTube, montre comment les ISC peuvent tirer parti des nombreuses fonctionnalités du site.

## Sondages en ligne

La CTIC a aidé les commissions et les groupes de travail de l'OLACEFS à réaliser des sondages en ligne auprès des ISC de la région sur des sujets comme l'ODD 5 (égalité entre les sexes), la gouvernance et l'incidence du travail à distance pendant la pandémie.

## Consolidation de plateformes virtuelles

Depuis le début de la pandémie, l'OLACEFS a facilité le travail à distance des commissions, des comités et des groupes de travail. Toutefois, les nombreuses plateformes virtuelles ont rendu plus difficile l'organisation de webinaires et de réunions virtuelles. Le CTIC a donc mis en place, en 2021, une plateforme ouverte unique pour les utilisateurs de l'OLACEFS.

## Mégadonnées et IA

Les activités de la CTIC en 2021 sont axées sur les mégadonnées et l'intelligence artificielle (IA), et la Commission a invité les ISC intéressées à former une task force sur les mégadonnées et l'IA dans le but de créer un site Web de données ouvertes pour la région. Le site Web — [datos.olacefs.com](#) — sera lancé au début de 2022 et permettra aux ISC et aux parties prenantes d'accéder à des données normalisées et d'en transmettre. Les rapports d'audit des ISC seront aussi publiés sur le site Web.

La CTIC remercie toutes les personnes qui rendent son travail possible. Pour plus d'informations sur les activités de la CTIC, veuillez communiquer avec son président, M. Francisco Javier Fernandez : [jfernandez@agn.gov.ar](mailto:jfernandez@agn.gov.ar) ou [ctic@agn.gov.ar](mailto:ctic@agn.gov.ar).



**VISITEZ**  
**ODS.OLACEFS.COM**

- Cliquez sur « ACCÉDER »
- Cliquez sur « Participer » pour télécharger en amont des informations liées aux organisations de la société civile
- Cliquez sur « Actualités » pour communiquer des données liées aux ODD
- Traduit dans les langues officielles de l'INTOSAI

« BÂTISSONS UN RÉSEAU POUR SUIVRE LA RÉALISATION DES ODD DANS CHAQUE PAYS DE LA RÉGION »

  
**Francisco J. Fernandez**  
**PRÉSIDENT DE LA CTIC**

## NEUF ISC EN DIFFICULTÉ EN VOIE DE S'AMÉLIORER

*Einar Gørrissen, directeur général de l'IDI, Meisie Nkau, première dirigeante de l'AFROSAI-E, et M. Hassan, premier dirigeant du CREFIAF*

En 2017, la Coopération INTOSAI-Donateurs a reconduit l'**Appel mondial à projets en inaugurant le niveau 2**, dans le cadre duquel l'INTOSAI et les bailleurs de fonds ont uni leurs efforts pour mobiliser un appui stratégique et renforcé destiné aux ISC en grande difficulté. Les ISC de la République démocratique du Congo (RDC), de l'Érythrée, de la Guinée, de Madagascar, du Niger, de la Gambie, du Togo, de la Sierra Leone et du Zimbabwe ont pris part à l'initiative et se sont montrées fermement résolues à travailler de façon systématique pour améliorer leur rendement.

Cependant, au tout début, le déroulement concret de l'initiative restait encore à définir et les retombées étaient incertaines. Aujourd'hui, près de quatre années plus tard, à la clôture de la première phase de soutien, les résultats sont concluants : les

neuf ISC participantes ont toutes pris des mesures importantes pour renforcer leur gestion stratégique et ont obtenu l'appui de partenaires leur assurant un soutien à long terme.

Depuis 2018, les ISC sont soutenues dans cet effort par le programme de Partenariat accéléré pour l'appui des pairs (PAP-APP), un partenariat entre l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), l'Organisation africaine des Institutions supérieures de contrôle anglophones (AFROSAI-E) et le Conseil régional de la formation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques de l'Afrique francophone subsaharienne (CREFIAF). Malgré des circonstances difficiles et les répercussions négatives entraînées par la COVID-19 sur la deuxième partie du programme, les ISC ont :

- établi de nouveaux plans stratégiques axés sur les résultats;
- renforcé la planification opérationnelle, la surveillance et l'établissement de rapports;
- élaboré des plans de soutien externe et des propositions de projet;
- mobilisé des bailleurs de fonds et des partenaires techniques potentiels, et obtenu un appui renforcé et à long terme (ou prévoient le faire sous peu).

*Les représentants des cinq ISC du CREFIAF et du programme de PAP-APP lors d'un atelier de planification de soutien externe à Lomé (Togo), en octobre 2019.*





Les représentants des quatre ISC de l'AFROSAI-E et du programme de PAP-APP lors d'un séminaire des équipes de la haute direction à Pretoria (Afrique du Sud), en septembre 2018.

Dans la région où œuvre le CREFIAF :

- L'ISC du Niger a déployé des efforts de mobilisation soutenus auprès des parties prenantes et, au début 2020, a obtenu un financement de l'Union européenne dans le cadre d'un appui à long terme.
- L'ISC de la RDC a affecté un effectif important à la planification stratégique, et tenu diverses réunions inclusives avec des partenaires pendant la pandémie. Plusieurs partenaires se préparent à offrir un appui renforcé, dont l'IDI qui versera des fonds provenant du gouvernement de la Norvège.
- La Cour des comptes du Togo a interagi activement avec les médias durant un atelier de planification de projets conjoints mené à Lomé; et elle a établi un plan stratégique ambitieux. Le dialogue sur l'appui renforcé se poursuit avec les bailleurs de fonds.
- L'ISC de la Guinée a dressé un plan stratégique d'envergure, suscité l'intérêt de plusieurs bailleurs de fonds et partenaires techniques, et obtenu des fonds pour son passage à l'ère numérique auprès de la Banque africaine de développement.
- La Cour des comptes de Madagascar a atteint les jalons de la phase 1 et obtenu un financement important de l'Agence

des États-Unis pour le développement international (USAID) pour la réalisation d'un vaste projet entre pairs.

Les pays de l'AFROSAI-E :

- Le Bureau du vérificateur général de l'Érythrée a lancé son plan stratégique avec succès et publié d'excellents rapports sur sa mise en œuvre. Des mesures pluriannuelles de soutien entre pairs encadrées par l'AFROSAI-E ont fait l'objet d'un accord, et d'autres financements devraient être obtenus.
- Le Bureau du vérificateur général du Zimbabwe a tenu des réunions avec ses partenaires au début du processus de coopération et attiré de nombreux partenaires, en plus de se voir accorder un financement réservé par l'entremise du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).
- Le Bureau national d'audit de la Gambie a mis au point un projet innovateur de soutien entre pairs fondé sur son plan stratégique, et un solide cadre général de soutien dans lequel les bailleurs de fonds et les partenaires appuient des priorités stratégiques clés.
- Le Service d'audit de Sierra Leone a lancé son nouveau plan stratégique novateur, qui constitue un fondement solide aux discussions en cours sur l'appui renforcé d'un bailleur de fonds international.

## — PLEINS FEUX SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Les principales leçons apprises à la phase 1 du programme de PAP-APP, qui a fait l'objet d'une [évaluation externe](#), comprennent les suivantes :

- La stratégie générale de conception et de mise en œuvre semble avoir donné de bons résultats, notamment du soutien sur mesure à chaque ISC, une équipe dédiée au soutien entre pairs, et l'investissement et l'adhésion du personnel et de la haute direction des ISC tout au long du projet.
- Il faut plus de deux ans pour mobiliser les fonds et le soutien entre pairs requis pour toutes les ISC. Il s'est avéré plus difficile que prévu d'intervenir auprès des groupes actifs de soutien au projet composés des bailleurs de fonds intéressés, des partenaires techniques et de l'ISC de chaque pays. Divers facteurs ont compliqué l'obtention d'un appui renforcé, comme l'état de préparation des ISC et des bailleurs de fonds, l'interaction entre les partenaires et la situation dans les pays.
- Une approche de partenariat profite à tous. L'IDI, le CREFIAF et l'AFROSAI-E ont tous tiré parti de leur collaboration, appris les uns des autres et mis à contribution les avantages comparatifs de chaque organisation.
- Même si les ISC participantes ont démontré une adhésion et un engagement réels, l'amélioration prioritaire des systèmes de gestion stratégique et la mobilisation d'un soutien externe peuvent encore poser leur lot de défis. Comme les ISC disposent de ressources limitées et ont d'importantes responsabilités en matière d'audit, il est essentiel d'adapter le soutien fourni à la capacité d'absorption de l'ISC visée et de veiller à ce que celle-ci soit en mesure de poursuivre ses travaux d'audit.

Ces enseignements seront éclairants pour la tenue de la prochaine phase du niveau 2 de l'Appel mondial à projets.

La phase 1 a pris fin pour les neuf ISC. Dans la phase 2, chaque ISC fera l'objet de mesures de soutien ciblées, dans le cadre de projets adaptés aux besoins du pays faisant intervenir divers types de partenaires et d'ententes de financement. Les partenaires du programme de PAP-APP continueront



d'apporter leur contribution par l'entremise d'un programme général et en dirigeant certains projets nationaux. Pour en savoir plus, consultez la page du PAP-APP [ici](#).

Consultez les sites des ISC des divers pays pour connaître leurs activités :

- [République démocratique du Congo](#)
- [Érythrée](#)
- [Gambie](#)
- [Guinée](#)
- [Madagascar](#)
- [Niger](#)
- [Sierra Leone](#)
- [Togo](#)
- [Zimbabwe](#)

Le programme de PAP-APP est financé par l'Agence autrichienne de développement, le ministère des Affaires étrangères de l'Islande, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères de la France, le Bureau des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement du Royaume-Uni, l'ISC du Qatar, Irish Aid (le programme d'aide au développement international du gouvernement irlandais) et l'Union européenne.

# L'ISC DE MADAGASCAR RENFORCE SES CAPACITÉS GRÂCE À UN SOUTIEN BILATÉRAL



Jill Marshall et Eduardo Ruiz García, IDI

« La population malgache mérite une Cour des comptes indépendante, visible et crédible. Aujourd'hui, nous renforçons notre institution pour que le pays puisse avoir confiance en la gestion des fonds publics. »

Ainsi s'exprimait le Président de la Cour des comptes de Madagascar, Jean de Dieu Rakotondramihamina, lors de la cérémonie de lancement de TANTANA. Ce programme quinquennal vise à renforcer les capacités de l'ISC en améliorant la gouvernance interne, en renforçant la communication et l'engagement du public et en accroissant la qualité et l'impact des audits et des jugements.

Financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et mis en œuvre par l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), le programme est une démonstration d'appui importante non seulement à l'ISC de Madagascar, mais aussi aux principes de partenariat bilatéral.

Selon Eduardo Ruiz García, directeur de l'équipe du Partenariat bilatéral de l'IDI, « Nous nous employons à renforcer les ISC des pays les plus en difficulté en ne perdant jamais de vue l'objectif de développement durable qui vise à ne laisser personne pour compte. »

Cette approche, centrée sur les ISC, est foncièrement concrète. Les activités du Partenariat bilatéral de l'IDI s'articulent autour

du [Programme de partenariat accéléré pour l'appui des pairs \(PAP-APP\)](#). Dans le cas de la Cour des comptes de Madagascar, l'IDI nomme des experts-conseils professionnels qui fournissent une expertise ciblée, et met également à profit les compétences et l'expérience d'autres ISC en mesure d'encadrer et d'aider l'ISC de Madagascar en temps réel et surtout dans son contexte régional. Au financement d'USAID et au soutien de l'IDI s'ajoute la contribution de la Cour des comptes de France, de la Cour des comptes du Maroc et du Bureau de l'auditeur général de la Norvège qui ont mis leur personnel et leur expertise à la disposition des auditeurs malgaches.

---

*« Une partie du défi que posent les ISC en développement est la nécessité de trouver un compromis entre les attentes et espoirs élevés et la mise en œuvre concrète. »*

---

L'approche repose sur une analyse exhaustive des besoins réalisée par le CREFIAF et l'AFROSAI-E (les organisations africaines des ISC de langue française et anglaise), l'IDI et les ISC elles-mêmes, et sur un examen régional effectué dans le cadre du programme Dépenses publiques et responsabilité financière (PEFA) visant plusieurs ISC africaines, dont celles du Soudan du Sud, de la Gambie et de l'Érythrée. Le Président de la Cour des

comptes de Madagascar s'est très tôt montré fermement résolu à appuyer le renforcement des capacités en amenant l'ISC de Madagascar à se positionner avantageusement pour le programme PAP-APP.

L'analyse des besoins et l'examen régional ont éclairé l'élaboration du projet ou plan stratégique. Une partie du défi que posent les ISC en développement est la nécessité de trouver un compromis entre les attentes et espoirs élevés et la mise en



(De droite à gauche) Haingo Rasoanambinina, conseillère juridique, Henintsoa Harimalala Ralaimamoana, auditrice, Niavo Rasamison, conseiller, et la chef de l'une des autorités locales inspectées s'entretenant avec une bénéficiaire dans le cadre de l'audit de l'ISC de Madagascar portant sur les mesures sociales prises par le gouvernement en réponse à la crise de la COVID-19.

œuvre concrète. Eduardo Ruiz García explique que le plan de l'ISC de Madagascar était trop ambitieux au départ.

« Il fallait le diviser en volets gérables et cerner des produits qui pouvaient être réalisés dans chaque volet. Le plan comporte huit éléments : les audits pertinents, les méthodes, les contrôles institutionnels, les communications et l'engagement des parties prenantes, le cadre constitutionnel et son incidence sur l'indépendance, les RH, les TI et la gestion stratégique », explique Ruiz. « À chaque élément est associée une équipe composée d'une personne de l'ISC et d'un groupe de pairs variés issus des ISC partenaires. Chacune de ces équipes a son propre plan de travail qui s'intègre au plan stratégique global. »

Les difficultés relevées pour les éléments du plan sont souvent interdépendantes, de sorte que certaines mesures clés apporteront des améliorations dans l'ensemble de l'ISC. Par exemple, l'ISC doit examiner et juger tous les comptes publics de Madagascar, en principe. En réalité, l'atteinte de cet objectif s'est souvent avérée impossible et les retards s'accumulent. Si l'ISC peut s'améliorer à l'égard de ce volet de son mandat, elle pourra libérer des ressources pour d'autres projets.

De même, au sein de l'équipe des TI, l'attrait du tout numérique est puissant, surtout en ce qui concerne le développement des systèmes et des capacités d'analyse de données. Toutefois, d'un point de vue réaliste, l'ISC devra revoir ses ambitions initiales à la baisse, puis évoluer.

Grâce au financement accordé par la Banque mondiale, un autre partenaire bilatéral, et au soutien pratique en matière de communications offert par l'IDI, la Cour des comptes est en train de créer son premier site Web, grâce auquel elle montrera sa pertinence et sa transparence, présentera ses auditeurs et soulignera l'importance de ses travaux. Une fois cette pièce maîtresse en place, des communications essentielles pourront avoir lieu. Enfin et surtout, l'ISC pourra publier ses rapports d'audit en ligne.

La publication de plusieurs rapports cette année est une grande priorité pour l'ISC de Madagascar. Non seulement renforcera-t-elle la crédibilité de l'ISC, en fournissant de l'information d'une réelle valeur aux bailleurs de fonds, aux pairs et à la société civile, mais elle démontrera aussi l'immense portée des travaux de l'ISC aux citoyens malgaches. L'ISC effectue quatre audits liés à la COVID-19 : deux audits de

performance, l'un sur les réponses du gouvernement à la pandémie et l'autre sur les mesures sociales connexes; et deux audits de conformité, l'un sur les flux financiers utilisés pour surmonter la crise et l'autre sur les processus de passation des marchés publics.

Comme initiatives de renforcement des capacités dans le cadre du programme, l'IDI a offert des formations sur la planification des audits, le [cadre de mesure du rendement des ISC](#) et les processus budgétaires, et prépare un séminaire de sensibilisation à l'égalité entre les sexes afin de poser les bases de la réalisation d'audits sur cette question dans les prochaines années. Plusieurs employés de l'ISC participent à des initiatives comme Jeunes dirigeants d'ISC et Transparence, reddition de compte et inclusivité dans l'utilisation du financement d'urgence pour faire face à la COVID-19 ([audits sur la transparence, la reddition de comptes et l'inclusivité \[TAI Audits\]](#)).

En plus de participer aux programmes de formation officiels, les auditeurs et les employés de l'ISC sont soutenus et encadrés au quotidien par des auditeurs chevronnés provenant des ISC de la France, du Maroc et de la Norvège, et par des spécialistes de l'IDI, de même que par de nouveaux membres de l'équipe, comme Tantely Ranarisoamalala qui s'est jointe à l'IDI en juin 2021.

La direction et tous les partenaires de l'ISC ont démontré leur engagement indéfectible à l'égard de l'initiative. Le projet TANTANA a été annoncé en février 2021 seulement, mais la mise sur pied de plans et d'activités va déjà bon train. L'ISC a fait l'acquisition de matériel informatique, et l'équipe d'assistance technique de l'IDI est en voie de se déployer à Madagascar. L'ISC prévoit publier son rapport public annuel en décembre 2021. Elle vise dans les prochaines années à rattraper le retard dans l'examen des comptes publics et à améliorer les processus institutionnels.

Les déclarations de l'ambassadeur des États-Unis, Michael Pelletier, au lancement de TANTANA, font état des avantages de l'approche bilatérale du programme PAP-AAP. « Nous collaborons afin de promouvoir la prospérité pour Madagascar en mettant en place des institutions efficaces, responsables et inclusives. Une Cour des comptes indépendante et fiable est un élément essentiel de toutes les nations démocratiques bien gérées et nous sommes fiers de la soutenir pour renforcer les capacités de son personnel, améliorer la qualité de ses audits et élargir son mandat. »

Pour en apprendre davantage au sujet du programme PAP-APP, les ISC sont invitées à communiquer avec [Eduardo Ruiz Garcia](#) ou [Jostein Furelid Tellnes](#) de l'IDI.

(De gauche à droite) Zitana Kassam, auditrice, Mavo Ramesy Raelison, auditrice, Lalaina Ranaivoson, auditrice, Rado Milijaona, Président de la Chambre d'évaluation des politiques publiques, et Bernardine Rakotoalisaona, conseillère, dans le cadre d'un audit portant sur la réponse du gouvernement à la crise de la COVID-19.





## DES TECHNOLOGIES PORTEUSES D'AVENIR POUR L'AUDIT DU SECTEUR PUBLIC

*Sumaya Al Marzooqi, directrice du Perfectionnement institutionnel et des relations internationales à l'ISC des Émirats arabes unis*

L'évolution des technologies a eu une incidence sur les travaux de la plupart des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) et les percées technologiques pourraient façonner les façons dont les ISC contribuent à la bonne gouvernance. Les ISC sont à différentes étapes de leur cheminement technologique. Divers facteurs, comme la disponibilité des données au sein des audités et une capacité restreinte, peuvent influencer sur leur degré d'utilisation de la technologie.

Le Groupe de travail sur les incidences de la science et de la technologie sur l'audit de l'INTOSAI (WGISTA) étudie ce contexte avec l'aide de ses membres, d'observateurs et des ISC, qui ont généreusement fait part de leurs expériences en réponse à l'exercice d'analyse de l'environnement du Groupe de travail.

L'examen initial des réponses vient renforcer l'avis du Groupe de travail. Celui-ci estime en effet que les ISC gagneraient à étudier attentivement leur état de préparation et leur capacité technologique, car la profession d'auditeur du secteur public est en position de force pour profiter de l'adoption des nouvelles technologies par les gouvernements du monde entier.

Le Groupe de travail prévoit publier un rapport fondé sur les réponses à l'analyse de l'environnement qui incorpore aussi une revue de publications spécialisées et des entretiens avec

des universitaires et des chefs de file dans le domaine de l'audit de secteur public. D'ici là, le Groupe de travail juge qu'il serait utile de donner un aperçu des réponses qu'il a reçues des ISC jusqu'à présent.

### **Analyse des données de base**

Presque toutes les ISC utilisent un type de tableur électronique, comme Excel. Bon nombre font aussi usage d'un logiciel spécialisé pour l'analyse de données, comme ACL, IDEA ou Arbutus, afin de surmonter les limites d'un tableur électronique quant à l'analyse d'importants volumes de données. Ces solutions facilitent l'exécution de procédures analytiques à partir d'une interface graphique, sans que les auditeurs aient à créer des formules complexes.

### **Analyse des données de niveau avancé**

En plus d'utiliser les outils d'analyse des données de base, les ISC possédant une meilleure capacité technologique rédigent des scripts (c.-à-d. des codes) pour personnaliser leurs résultats. En outre, certaines ISC ont recours à l'automatisation robotisée de processus — qui automatise les processus opérationnels — pour dégager des tendances et tirer des conclusions à l'égard des données provenant de différentes sources.

De nombreuses ISC vont plus loin et s'affranchissent du carcan des logiciels d'analyse des données clés en main en créant leur propre environnement d'exploitation à l'aide de langages de programmation comme R et Python. Pour ce faire, il faut toutefois disposer d'une expertise interne en conception de logiciels et en gestion de projets logiciels.

## Visualisation des données

Il devient de plus en plus important que les auditeurs tirent parti des technologies de visualisation des données, non seulement pour présenter efficacement les résultats d'audit aux parties prenantes, mais aussi pour mieux comprendre de grands volumes de données. Les ISC font grand usage de logiciels et de services, comme Power BI, Tableau et Infogram, ainsi que de cadres d'applications fondés sur Python, comme Plotly et Matplotlib, pour relever ce défi.

## Technologies émergentes

**L'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique** — Étant donné l'augmentation du nombre de pipelines de données, du volume de données qu'elles contiennent et de la quantité de données non structurées, les ISC doivent surmonter des difficultés importantes. Certaines ISC mettent à l'essai l'intelligence artificielle (IA) (des algorithmes conçus pour prendre des décisions) et l'apprentissage automatique (une application de l'IA où des systèmes apprennent automatiquement à partir de l'expérience) afin de mieux comprendre les données et d'améliorer l'efficacité de leur traitement.

Les ISC peuvent utiliser ces technologies de diverses façons : détection des risques, analyse textuelle ou prédictive et traitement automatique des langues (le traitement automatique du langage naturel, comme la parole et le texte, par un logiciel). Grâce au traitement automatique des langues, les ISC peuvent mettre en œuvre des procédures analytiques avancées à l'égard de contrats, de factures, de courriels et d'autres données non structurées avec beaucoup d'efficacité, surtout lorsqu'il est jumelé à l'automatisation robotisée de processus.

En plus d'améliorer l'analyse des données des ISC, l'IA et l'apprentissage automatique sont de plus en plus le sujet d'audits. Des collègues des ISC de la Finlande, de l'Allemagne, des Pays-Bas, de la Norvège et du Royaume-Uni ont publié un livre blanc précurseur sur le site [AuditingAlgorithms.net](http://AuditingAlgorithms.net) pour aider les ISC à auditer les algorithmes d'apprentissage automatique utilisés par les gouvernements.

**Chaîne de blocs** — Une autre technologie pouvant avoir une incidence sur la comptabilité et l'audit est la chaîne de blocs, c'est-à-dire la technologie d'enregistrement d'opérations à la base du réseau Bitcoin. De nombreuses ISC surveillent attentivement l'évolution de cette technologie, et les auditeurs de certaines ISC ont reçu une formation sur ses risques et contrôles.

Grâce à son registre distribué, les opérations enregistrées dans une chaîne de blocs ne peuvent pas être facilement manipulées. De ce fait, les auditeurs peuvent avoir une assurance renforcée à l'égard de l'exactitude et de la fiabilité du registre des opérations sous-jacent, ce qui leur permet de consacrer leurs efforts à l'examen de questions de niveau supérieur. Une autre utilisation possible de la chaîne de blocs qui mérite une attention particulière est la documentation d'éléments probants. De fait, cette technologie pourrait être très utile dans le cadre d'audits judiciaires, où il est essentiel de démontrer la chaîne de possession des éléments de preuve.

Le WGISTA a relevé au moins un cas où une ISC a évalué la comptabilisation possible de cryptomonnaies à titre d'actif. Il s'agit d'un développement intéressant, parce que la chaîne de blocs a le potentiel d'offrir une certitude presque absolue de la possession actuelle et précédente d'actifs. Un jour, les cryptomonnaies fondées sur la technologie de la chaîne de blocs pourraient devenir une catégorie d'actifs que les auditeurs financiers du secteur public devront évaluer, surtout que de nombreux gouvernements étudient actuellement cette technologie et pourraient mettre en circulation leurs propres monnaies numériques.

**Système d'information géographique (SIG)** — De nombreuses ISC utilisent des applications comme QGIS : un logiciel de SIG libre et gratuit qui permet de visualiser, de réviser et d'analyser des données géospatiales. Par exemple, la technologie de SIG peut être un outil pratique dans le cadre d'audits portant sur la déforestation ou l'exploitation minière illégale.

**Laboratoires d'innovation** — Certaines ISC créent des « laboratoires » spécialisés pour l'exploration de technologies émergentes et le développement d'applications fondées sur ces technologies. Ces laboratoires diffèrent généralement de services d'audit de technologie de l'information (TI) puisqu'ils ont une plus grande liberté d'expérimenter et d'entreprendre des projets de validation de principe.

En conclusion, le WGISTA comprend que l'intérêt et les potentialités des différentes technologies peuvent varier considérablement d'une ISC à l'autre, en fonction de leur contexte opérationnel et d'autres facteurs. Néanmoins, il est essentiel de suivre l'évolution rapide de l'environnement technologique pour assurer l'avenir de l'audit du secteur public.



# REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

