



Nations Unies



INTOSAI

Rapport

25^{ème} Symposium ONU / INTOSAI

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

28 au 30 juin 2021



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 et institutions d'audit solides après la COVID-19

Le présent document est le rapport du 25^{ème} Symposium ONU / INTOSAI consacré à la thématique « 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 réunion, qui s'est tenue en mode virtuel du 28 au 30 juin 2021, a été organisée par la Division des Institutions publiques et de l'Administration numérique du Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (DPIDG / UNDESA) et par l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI).

Pour de plus amples informations sur la réunion, cf. les sites suivants :

- <https://publicadministration.un.org/en/news-and-events/calendar/ModuleID/1146/ItemID/3090/mctl/EventDetails>
- <https://www.intosai.org/fr/manifestations/manifestations/2021-25-symposia>

Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles de ses auteurs, et ne reflètent pas nécessairement le point de vue des Nations Unies et de l'INTOSAI.





Table des matières

Contexte et objectifs	3
Sous-thème 1. Répercussions de la COVID-19 sur la capacité organisationnelle, les méthodes de travail et les processus de travail des ISC.....	5
Sous-thème 2. Expériences et bonnes pratiques en matière d'audit des mesures liées à la COVID-19 et des plans de relance	9
Sous-thème 3. Approches innovantes pour renforcer la transparence et la responsabilité des mesures liées à la COVID-19	13
Sous-thème 4. Mécanismes et institutions d'audit solides après la COVID-19.....	17
Adoption des conclusions et des recommandations	20
• Conclusions et recommandations	21
Annexes.....	25
• Ordre du jour	25
• animateurs et orateurs.....	28
• Participants enregistrés	30





Contexte et objectifs

Le 25^{ème} Symposium sur la thématique « 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 » s'est tenu en mode virtuel du 28 au 30 juin 2021. Le Symposium a été organisé dans le contexte de la collaboration de longue date entre l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) et le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (UNDESA) à travers sa Division des Institutions publiques et de l'Administration numérique (DPIDG). Des symposiums conjoints ONU / INTOSAI sont régulièrement organisés depuis 1971.

L'objectif de la réunion était de discuter des répercussions de la COVID-19 sur le fonctionnement opérationnel, les méthodes de travail et le travail de surveillance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC). Les discussions ont également porté sur la manière dont cette expérience pourrait contribuer à instaurer des mécanismes d'audit plus solides et des sociétés durables après la pandémie. Il a été veillé à ce que chacune des sessions reflète les perspectives de différentes parties prenantes ainsi que la diversité de la communauté INTOSAI, tout en mettant en avant les points de vue d'ISC dotées de ressources et capacités différentes et venant de pays se trouvant à différents stades de développement.

Le programme détaillé de la réunion est joint en Annexe 1. Dans leurs discours d'introduction, les hauts représentants de l'UNDESA et de l'INTOSAI ont posé le cadre du sujet et présenté les sous-thèmes du Symposium. Le programme s'articulait autour de quatre sous-thèmes.

Répercussions de la COVID-19 sur la capacité organisationnelle, les méthodes de travail et les processus de travail des ISC

- Le sous-thème 1 portait sur les répercussions de la COVID-19 sur l'organisation, les méthodes de travail et les processus de travail des ISC. Deux sessions ont été organisées à cet effet face au grand nombre d'ISC ayant manifesté leur intérêt et souhaitant partager leur expérience.



Expériences et bonnes pratiques en matière d'audit des mesures liées à la COVID-19 et des plans de relance

- Le sous-thème 2 était dédié aux expériences et bonnes pratiques en matière de contrôle extérieur 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

- Le sous-thème 3 étudiait l'innovation dans le renforcement de la transparence et de la responsabilité des mesures liées à la COVID-19.

Mécanismes et institutions d'audit solides après la COVID-19

- Le sous-thème 4 traitait des mécanismes et institutions d'audit solides après la COVID-19.

Le dernier jour de la réunion, les participants ont discuté, avant de l'approuver, d'un projet de document final incluant des conclusions et des recommandations.

Le Symposium a réuni des représentants des ISC, des Nations Unies et d'autres organisations internationales, des experts en ressources ainsi que d'autres parties prenantes concernées. Environ 500 participants de 120 pays se sont inscrits au Symposium, la plupart venant d'ISC. Le nombre de participants à la réunion pendant les trois jours a varié entre 220 et 290 personnes environ. La liste des participants enregistrés figure en Annexe 3.

Le rapport donne, par ailleurs, des précisions sur les questions débattues pendant le Symposium et livre quelques-uns des principaux messages ressortis des discussions. Le rapport suit une approche thématique. Les sujets et questions évoqués dans plusieurs sessions ne sont présentés qu'une seule fois pour éviter les répétitions. L'ensemble des présentations et des documents de la réunion sera compilé dans une publication.



Sous-thème 1. Répercussions de la COVID-19 sur la capacité organisationnelle, les méthodes de travail et les processus de travail des ISC

Le sous-thème 1 portait sur les répercussions de la COVID-19 sur l'organisation, les méthodes de travail et les processus de travail des ISC. Le sujet a été illustré par les interventions des ISC de la Hongrie, de la Mongolie, du Bhoutan, de l'Inde, du Brésil, du Portugal, de l'Égypte, de la Bulgarie et du Mexique ainsi que de la Banque mondiale, révélant les points communs mais aussi la diversité des expériences dans ce domaine.

Des changements dans les plans d'audit ont été inévitables pendant la pandémie. Ils ont résulté à la fois de l'incapacité à réaliser certains audits et de la nécessité d'intégrer un travail de surveillance supplémentaire concernant les mesures prises par les gouvernements en réponse à la COVID-19 (cf. sous-thème 2 sur ce point). Dans presque tous les pays, les audits planifiés ou en cours ont subi des retards et / ou ont dû être reportés ou annulés (cf. Bhoutan, El Salvador, France, Portugal). Au Brésil, par exemple, le plan d'audit annuel de l'ISC venait juste d'être finalisé au début de la pandémie mais a dû être remplacé par un plan révisé prévoyant un focus renforcé sur le budget d'urgence au niveau fédéral. Le plan d'audit d'urgence incluait 36 audits continus, essentiellement dans les domaines de la santé, des aides sociales, du budget, des crédits et des impôts, des infrastructures, de l'éducation et de la transformation numérique. Au Portugal, l'ISC a également adapté son plan d'action 2020, et modifié 112 tâches, la plupart étant reprogrammées ou réalisées avec un nouveau centre d'attention en lien avec la pandémie, et certaines tâches (19) étant annulées. Il a été ajouté vingt-sept nouvelles tâches, dont deux étant des projets transversaux. En 2021, le plan de prévention des risques de gestion a également été mis à jour pour tenir compte des risques liés à la pandémie. En France, le programme 2021-2022 a été totalement remanié pour intégrer les audits liés à la COVID-19, 14 rapports thématiques et 26 autres rapports sur la COVID-19. Le gouvernement et le Parlement ont tous deux demandé à l'ISC de France d'analyser les répercussions à long terme de la pandémie sur les finances publiques ainsi que le plan de relance.

Lorsque les pays ont adopté différentes formes de confinement et de mesures de distanciation sociale pour contenir la progression de la COVID-19, les ISC ont été confrontées au défi de protéger la santé de leurs collaborateurs et de passer au travail à distance. L'un des facteurs ayant influé sur la capacité des ISC à procéder à une transition rapide et efficace du travail sur place au travail à distance a été celui



de l'infrastructure et des équipements informatiques disponibles dans l'ISC pour faciliter une telle transition (cf. Bulgarie, Brésil, Chili, Hongrie). En ce qui concerne l'ISC de la Hongrie, par exemple, la transition numérique avait commencé dès 2017, et était mise en œuvre à travers un programme dédié (Technologie de numérisation des procédures d'audit) depuis 2019. De façon similaire, l'ISC du Brésil avait déjà investi dans la technologie et des solutions informatiques : une formation en ligne ainsi qu'un groupe de travail sur les procédures d'audit numériques étaient déjà en place.

Pour d'autres ISC, les défis ont été de taille. Au Bhoutan, la pandémie a mis à jour les faiblesses existantes dans l'infrastructure IT et un groupe de travail dédié a été mis en place pour traiter ces problèmes. L'ISC a réussi à adapter la technologie numérique et à optimiser ses plateformes virtuelles. Dans des pays comme le Soudan, la Palestine et le Yémen, toutefois, l'absence d'une infrastructure IT, d'équipements informatiques et d'un réseau Internet fiable empêchent les ISC d'automatiser et de numériser leurs processus. Pendant cette période, l'INTOSAI a apporté son soutien financier à 48 ISC pour leur permettre d'acquérir des équipements de protection et du matériel informatique afin d'assurer la continuité de leurs opérations.

Plusieurs ISC ont mis à profit la pandémie pour progresser vers des approches d'audit plus agiles, notamment pour réaliser des audits en temps réel. L'approche d'audit continu de l'ISC du Brésil se caractérise par sa flexibilité concernant l'objectif de l'audit, sa portée et les normes d'audit, l'agilité des processus, le respect des délais et la collaboration. Toutes les ISC ont souligné les risques plus élevés de ce genre d'audits, à la fois en raison des processus mais aussi de leur objet. Réaliser des audits en temps réel présente de nombreux défis d'adaptation pour les ISC tout en assurant la conformité avec les normes d'audit (cf. Afrique du Sud, Bulgarie), la supervision, la collecte d'informations probantes et la documentation appropriée, l'évaluation des risques d'audit et le développement des capacités professionnelles, entre autres.

Encadré 1 Nouvelles approches d'audit agiles dans le contexte de la COVID-19

L'ISC de l'Estonie a piloté un vaste audit d'analyse des données pour examiner les répercussions des mesures de soutien pour atténuer les effets de la COVID-19. L'ISC a combiné d'énormes quantités de données de l'administration fiscale et des entités chargées de la mise en œuvre. Cela a été possible grâce à la numérisation poussée et la forte interopérabilité dans le secteur public en Estonie, qui permet aux auditeurs d'obtenir rapidement des informations. À quelques minimes



exceptions près, l'audit a constaté l'efficacité des mesures pour atteindre les personnes les plus affectées par la crise.

L'**ISC d'El Salvador** a contrôlé en temps réel les ressources publiques affectées à la gestion de la pandémie, la construction d'un nouvel hôpital pour accueillir les patients souffrant de la COVID-19, et publié un nouveau règlement pour renforcer la transparence et la responsabilité dans l'utilisation des fonds publics pour lutter contre la pandémie dans les 262 communes du pays.

L'**ISC de la Hongrie** a réalisé un audit à distance de la gouvernance locale, soit 3 197 administrations locales et leurs 1 284 bureaux. L'audit a évalué l'intégrité des administrations locales, la prévention de la corruption et les cadres réglementaires pertinents. Le rapport a été publié en janvier 2021.

L'**ISC de l'Indonésie** a procédé à un audit à grande échelle en lien avec la COVID-19 (2020-2021) en collaborant avec de nombreuses parties prenantes (gouvernement et auditeurs internes, institutions chargées du respect des lois, Parlement, entreprises publiques et locales). Pour ce faire, elle a eu recours à des approches d'audit à distance, pour lesquelles elle a fourni des directives et des outils, ainsi qu'un soutien informatique aux auditeurs.

L'**ISC de la Mongolie** a réalisé un audit en temps réel de la campagne « Un test par foyer ». L'audit a établi le manque de conformité avec le cadre juridique, les informations limitées fournies sur le confinement et sur la procédure de test, ainsi que des déséquilibres dans la charge de travail dans les centres de dépistage et parmi les équipes mobiles. Au total, elle a soumis 20 recommandations aux entités chargées de la mise en œuvre pour la prise de mesures complémentaires.

L'**ISC de l'Afrique du Sud** a mis en place des équipes multidisciplinaires intégrant toutes les disciplines d'audit existantes pour réaliser trois audits spéciaux en temps réel, axés sur les mesures liées à la COVID-19. Elle a préparé un manuel à l'attention des auditeurs afin d'assurer la conformité avec les critères éthiques et les normes d'audit. Les audits ont été réalisés en faisant largement appel à la technologie.

Un défi majeur du travail à distance est l'impossibilité de travailler sur place. Cela s'est traduit par d'importantes répercussions sur les audits dans certains secteurs (tels que l'environnement), pour lesquels les visites sur place sont essentielles pour l'audit ainsi que pour la collecte d'informations probantes de contrôle, et a eu un impact important dans les pays avec une administration publique peu numérisée (cf. Bhoutan, Iran, Soudan). Le travail à distance a également affecté la faisabilité d'audits coordonnés ou en partenariat, qui sont essentiels pour le partage de connaissances entre ISC et le renforcement mutuel de leurs capacités. Cela risque



de se traduire par des conséquences à plus long terme pour les ISC et d'affecter, in fine, la qualité des audits.

Les approches d'audit agiles et à distance requièrent une utilisation intensive de solutions numériques et de données numérisées, ainsi que la collaboration avec les entités produisant les données. Dans plusieurs pays (cf. Afrique du Sud, Brésil, Chili, Estonie, Inde, Indonésie), les ISC ont recouru à l'analyse des données pour tenter de maintenir la continuité opérationnelle malgré les perturbations dues à la pandémie. Cependant, dans de nombreux pays, les ISC ont été confrontées aux contraintes pesant sur les entités publiques concernant la production des données, leur disponibilité et leur gestion. Les ISC peuvent aider à relever ces défis avec leurs audits, leurs recommandations et des mesures de soutien (cf. Émirats arabes unis, Estonie). L'ISC de l'Inde, par exemple, a conseillé le gouvernement sur la collecte et la gestion des données.

Les ISC ont évalué les compétences et les capacités nécessaires pour soutenir ces nouvelles approches en matière d'audit et surmonter leurs déficits actuels. Elles ont souligné l'importance de la mise à jour des compétences et d'investissements dans les compétences professionnelles et les capacités de résistance du personnel (cf. Afrique du Sud), ainsi que sur l'importance d'élaborer de nouveaux modèles de renforcement des capacités pour remplacer les formations en présentiel (cf. Inde). En Égypte, par exemple, l'ISC envisage d'identifier les compétences et les outils supplémentaires nécessaires pour réaliser un audit d'urgence en lien avec la COVID-19. L'ISC de l'Inde a mis à jour les profils de ses auditeurs et leurs compétences afin d'inclure de nouvelles compétences, notamment la collaboration, la maîtrise du numérique et l'esprit critique. L'ISC du Chili a mis en œuvre un plan de renforcement des capacités pour l'analyse des données (plus de 600 employés sont certifiés en analyse des données, 64 avec Python et 97 avec Tableau). L'ISC du Brésil a recruté 30 analystes de données depuis 2015 et encouragé son personnel à suivre une formation spécialisée en analyse des données.

Malgré tous ces défis d'ordre opérationnel, les ISC ont réussi à mener à bien leurs plans d'audit révisés, à assurer la continuité des opérations et à fournir des résultats significatifs, comme illustré dans l'Encadré 2.



Encadré 2 *Continuité opérationnelle et résultats des ISC pendant la pandémie*

L'**ISC du Brésil** a rédigé 51 rapports d'audit spécifiques et un rapport intermédiaire consolidé, répondu à trois demandes d'audit du Congrès national, réalisé 190 enquêtes, développé un site de secours (Coopera) et deux panels de données liés à la surveillance par l'ISC des mesures prises par le gouvernement en réponse à la COVID-19. Résultat de ces travaux (entre autres) : des économies de 2 milliards USD pour le gouvernement ; des paiements indus identifiés pour une valeur estimée à quelques 8 milliards USD ; contributions à deux auditions au Congrès ; 19 rapports avec des avantages qualitatifs ; environ 200 000 mentions de l'ISC et de la pandémie dans les médias ; ainsi que la tenue de plus de 30 webinaires sur des sujets associés.

L'**ISC de la Bulgarie** a, entre autres, certifié et publié 315 rapports d'audit, tenu 49 réunions du Comité directeur au cours desquelles celui-ci a pris 497 décisions, réalisé 66 formations professionnelles réunissant 546 participants, et participé à trois audits coordonnés ainsi qu'à neuf groupes de travail de l'INTOSAI et de l'EUROSAI.

L'**ISC du Chili** a réalisé 2883 activités d'audit, y compris 377 audits liés à la Covid-19, reçu et géré 39 219 plaintes, mené 15 466 opérations juridiques de contrôle ex ante, et émis 26 654 avis juridiques (avec seulement 2 000 collaborateurs).

L'**ISC de l'Indonésie** a publié 241 rapports d'audit, délivré 2 170 résultats d'audit qui ont identifié 2 843 problèmes dans les mesures du gouvernement en réponse à la pandémie, et formulé 5 754 recommandations.

Sous-thème 2. Expériences et bonnes pratiques en matière d'audit des mesures liées à la COVID-19 et des plans de relance

Le sous-thème 2 était dédié aux « Expériences et bonnes pratiques en matière d'audit des mesures liées à la COVID-19 et des plans de relance ». Ce sujet a été illustré par des présentations des ISC de la Fédération de Russie, de la France, de l'Indonésie, de l'Iraq et de la Palestine, et étayé par la déclaration principale de l'ISC de l'Autriche.

Les actions de surveillance des ISC se sont essentiellement concentrées sur les mesures sanitaires, économiques et sociales d'atténuation de la crise et de relance, adoptées par les gouvernements. Toutefois, elles ont ensuite élargi leur mission à



d'autres domaines pertinents, tels que l'éducation ou le tourisme dans certains pays. Les gouvernements ont dû répondre rapidement face à l'urgence, en changeant leurs priorités et leurs processus, et en actualisant leurs programmes et leur budget. En conséquence, les ISC ont également dû répondre rapidement, se tenir informées et revoir en continu leur évaluation des risques de certaines politiques, de différents programmes et entités (cf. Allemagne, Autriche, Indonésie, Iraq).

Des points communs dans les résultats d'audit des ISC en lien avec la COVID-19 ressortent des exemples ci-dessous, notamment les problèmes liés aux données pour les entités publiques, les manquements à la conformité dus au recours à des procédures d'urgence, et la nécessité de renforcer très tôt la transparence et les mécanismes d'audit dans les réponses des gouvernements.

Certaines ISC se sont concentrées sur des aspects spécifiques des mesures sanitaires prises en réponse à la pandémie. L'ISC de l'Iraq a identifié des défaillances dans le secteur de la santé (telles que la sous-utilisation de certaines structures sanitaires en raison de l'absence de partage des données ; un personnel médical surchargé, et l'insuffisance de matériel médical et d'équipements médicaux de première nécessité), et a recommandé des mesures correctives et préventives. L'ISC a également procédé à des audits de performance et de conformité sur l'utilisation des dons pour les mesures liées à la COVID-19. Les auditeurs ont été confrontés à d'importantes contraintes concernant la disponibilité des informations (il était impossible, par ex., de vérifier tous les contrats d'achat de matériel médical par manque d'information), mais ils ont mobilisé les données sur les services fournis aux patients, ce qui leur a permis de tirer des conclusions et d'émettre des recommandations à l'attention du gouvernement.

L'ISC de la Russie a contrôlé les paiements incitatifs octroyés aux employés du secteur de la santé pendant la pandémie. L'audit concernait six entités avec pour objectif de vérifier les activités des organismes publics chargés de fournir et d'utiliser les fonds fédéraux destinés à la mise en place des paiements incitatifs aux employés du secteur médical et à d'autres travailleurs du fait du changement de leurs conditions de travail en raison de l'épidémie de COVID-19. L'objectif était également d'évaluer le respect des obligations relatives aux dépenses suite à la mise en place de ces paiements incitatifs. L'audit a également analysé les répercussions de cette politique et constaté un sous-paiement à hauteur de 4,5 millions USD pour les paiements incitatifs, sachant toutefois que 3,4 millions USD ont été versés pendant ou après l'audit. En conséquence, l'ISC a conclu que le gouvernement avait procédé aux paiements incitatifs à un niveau satisfaisant. L'analyse des aspects juridiques de l'assurance maladie obligatoire a montré l'absence de définition claire des critères



suivants : affectation du personnel médical et d'autres employés pour déterminer le montant et la fréquence des paiements incitatifs alloués ; procédure de mise en œuvre des paiements incitatifs au personnel médical ; catégories d'employés susceptibles d'être classés comme des groupes à risques ; et unité de temps utilisée comme base de calcul pour les paiements incitatifs.

D'autres ISC se sont concentrées sur les mesures économiques et sociales liées à la COVID-19. Dans un contexte de travail difficile, l'ISC de la Palestine a contrôlé l'efficacité des comités d'urgence créés pour endiguer la propagation de la pandémie. L'ISC a également vérifié les paiements d'indemnités en soutien aux travailleurs touchés par la pandémie. Elle a examiné la liste des bénéficiaires et la conformité des opérations menées par le Ministère du travail (qui a géré le programme) par rapport aux lois et réglementations existantes. L'audit a mis en évidence de nombreux problèmes liés aux données, y compris la numérisation insuffisante dans différents ministères, syndicats et entreprises, aboutissant à des informations incomplètes et parfois contradictoires. L'ISC a recommandé de relier les données électroniquement entre les différentes entités gouvernementales.

En France, la COVID-19 a été au cœur des rapports obligatoires en 2020, y compris d'un premier rapport sur l'état des finances publiques (en juin 2020), la certification des comptes de la Sécurité sociale (en octobre 2020), et un rapport sur l'état des finances publiques locales (en novembre 2020). La structure du rapport annuel de l'ISC (en mars 2021) a été modifiée pour inclure huit chapitres sur la COVID-19, respectivement consacrés aux sujets suivants : aide du gouvernement au retour des Français retenus à l'étranger ; numérique éducatif ; hébergement et logement des personnes sans domicile ; services de réanimation et soins critiques dans les hôpitaux ; fonds de solidarité à destination des entreprises ; assurance chômage ; SNCF face à la crise sanitaire ; une association culturelle à l'épreuve de la crise.

L'ISC de l'Indonésie a réalisé un audit approfondi du programme national de mesures liées à la COVID-19 et de relance de l'économie, couvrant six domaines (prise en compte des répercussions économiques et financières ; réaffectations budgétaires et recentrage ; mesures de stimulation fiscales, monétaires et financières ; fourniture de services d'urgence et de gestion des catastrophes ; programmes de gestion sanitaire et de protection sociale). L'audit a principalement questionné les points suivants : montants et sources des ressources mobilisées, comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles ; mise en œuvre auprès des bénéficiaires ; qualité de la piste d'audit ; violations éventuelles ; conformité avec les réglementations relatives aux marchés publics ; et gestion des catastrophes. Le vaste périmètre de l'audit couvrait les programmes gouvernementaux, les



sources de financement et toutes les phases de la gestion de la COVID-19. Il a été réalisé dans 27 ministères, 10 entreprises publiques et 204 administrations locales entre le milieu de l'année 2020 et le premier trimestre 2021. L'ISC de l'Indonésie a identifié des opportunités d'amélioration de la gestion de la pandémie de COVID-19 pour assurer son efficacité et sa conformité avec les réglementations. Parmi les domaines susceptibles d'amélioration, l'ISC a identifié la nécessité d'améliorer l'intégration des politiques entre les entités ainsi que la qualité des données ; traiter les défaillances dans la mise en œuvre du budget et la fourniture des prestations d'aide sociale, ainsi qu'améliorer la fiabilité des processus d'achat pour des ressources d'urgence.

La réactivité des ISC dans le contexte de la pandémie a contribué à redéfinir leur rôle au-delà de leur action de surveillance. Dans plusieurs pays, les ISC ont joué un rôle de conseil accru auprès des gouvernements (cf. Allemagne, Égypte, Estonie, Indonésie, Palestine). L'ISC de la Palestine est intervenue en tant qu'observateur dans les comités d'achat créés dans les ministères compétents pendant la pandémie. L'ISC de l'Indonésie a rapporté avoir progressivement complété le travail d'audit ex post traditionnel par des tâches plus approfondies (études des mesures gouvernementales en réponse à la crise, identification des risques de fraude et de non-conformité) et une activité de prévoyance (pour aider les administrations à identifier les scénarios, les opportunités et les défis). L'ISC s'est elle-même positionnée en tant « qu'amie de confiance du gouvernement ». Ce rôle requalifié exige agilité et flexibilité, ainsi que la capacité de produire des études rapidement. Dans ce contexte, il est important de tirer les enseignements du passé ainsi que des expériences d'autres pays (cf. Indonésie, Estonie).

Le travail des ISC en lien avec la COVID-19 a renforcé la collaboration avec les parties prenantes, y compris d'autres organismes de contrôle. L'ISC de l'Indonésie a identifié la collaboration avec une pluralité d'acteurs comme un facteur essentiel pendant les phases de planification et d'exécution de l'audit. En France, la COVID-19 a permis de renforcer l'intégration verticale du contrôle. L'ISC a établi une « communauté COVID-19 » incluant les Chambres régionales des comptes (ISC au niveau des régions françaises) afin de partager les informations et les bonnes pratiques. La coopération et les échanges de connaissances ont également été renforcés au niveau régional et international. Les ISC européennes sous la coordination de l'ISC de la Finlande et de l'ISC du Royaume-Uni ont mis sur pied un projet de réseau régional de surveillance des mesures liées à la COVID-19. Au niveau international, plusieurs institutions de l'INTOSAI ont favorisé la documentation et l'échange des enseignements tirés de la pandémie, y compris le développement d'un site Internet dédié pour partager les ressources et les bonnes pratiques, et l'initiative en lien avec la COVID-19, lancée



par la Commission des affaires politiques, financières et administratives (PFAC), qui a publié un rapport sur les enseignements tirés de la pandémie et mis en place un groupe de discussion informel réunissant des parties prenantes externes, entre autres initiatives.

Encadré 3 Opportunités d'amélioration des mesures liées à la COVID-19 sur la base des résultats de contrôle du NAO du Royaume-Uni

Nouvelles thématiques émergeant des audits des mesures liées à la COVID-19 sur la base des 17 rapports réalisés par l'ISC du Royaume-Uni :

- (1) La nécessité pour le gouvernement d'identifier clairement les risques d'optimisation des ressources pour les dépenses liées à la COVID-19 et par rapport aux compromis acceptés.
- (2) L'importance de la transparence et de pistes d'audit claires pour la prise de décision, notamment lorsque les pratiques normales comme la mise en concurrence ne sont pas possibles.
- (3) L'importance de disposer de données correctes et d'éléments probants pour prendre des décisions – ainsi que la nécessité d'assurer le travail gouvernemental – par rapport à des problèmes de longue date concernant la qualité des données.
- (4) L'importance de bonnes procédures de coordination entre les différents secteurs et modèles d'exécution.
- (5) La nécessité pour le gouvernement de comprendre la manière dont la pandémie et la réponse du gouvernement affectent différents groupes ainsi que le risque d'accentuation des inégalités.
- (6) L'importance de comprendre les modèles de main-d'œuvre et de capacités, en particulier pour les intervenants de première ligne, y compris les dispositions pour des capacités de réserve et le redéploiement du personnel lorsque nécessaire.

Sous-thème 3. Approches innovantes pour renforcer la transparence et la responsabilité des mesures liées à la COVID-19

Les ISC de l'Allemagne, des Émirats arabes unis (EA), de l'Afrique du Sud, du Chili, ainsi que de l'ONU DC ont apporté leur contribution au sous-thème 3, dédié aux



« Approches innovantes pour renforcer la transparence et la responsabilité des mesures liées à la COVID-19 ». L'ISC de l'Estonie a présenté la déclaration principale.

La pandémie a clairement montré qu'il faut traiter les risques et les pratiques en matière de corruption si l'on veut passer à une relance durable. Lors de sa Session spéciale contre la corruption (en juin 2021), l'Assemblée générale a adopté une déclaration politique de haut-niveau qui reconnaît le rôle des ISC. L'ISC des Émirats arabes unis a souligné le rôle des ISC dans le maintien de l'intégrité et la garantie de la transparence et de la responsabilité. Outre leur mission d'audit, les ISC fournissent l'assurance qu'il existe des structures gouvernementales pour empêcher la corruption en période de crise. Les ISC peuvent également encourager l'adoption de structures d'e-gouvernance pour limiter l'interaction directe entre les personnes (par ex. entre les responsables des achats et les sociétés) et améliorer la transparence et la responsabilité tout en améliorant la performance du gouvernement.

Le contexte incertain de la pandémie souligne l'importance pour les ISC d'adopter des approches basées sur les risques pour évaluer les risques associés aux politiques et programmes initiés en réponse à la COVID-19. Les normes ISSAI 5500 donnent une orientation générale sur la réalisation d'audits dans les phases antérieures et postérieures aux catastrophes et sur les risques spécifiques de corruption dans les aides liées aux catastrophes. En outre, les ISC peuvent trouver une orientation dans le cadre de la Conférence des États parties (COP) à la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC) (cf. Résolution 8/13 de 2019 sur une collaboration plus efficace entre les ISC et les organismes de lutte contre la corruption, ou Résolution 6/7 de 2015 sur la promotion de l'utilisation des technologies d'information et de communication pour la mise en œuvre de la CNUCC).

La transparence budgétaire accrue réduit les opportunités de corruption et fournit des informations essentielles à l'opinion publique. Dans le contexte de la pandémie, l'ISC de l'Allemagne a développé des approches agiles innovantes pour assurer la transparence sur les répercussions des mesures gouvernementales sur les finances publiques, et mis en évidence les défis à long terme pour le budget fédéral. L'ISC a vérifié le premier et le second budget supplémentaire pour 2020, le budget supplémentaire pour 2021 et les principaux chiffres de la planification budgétaire jusqu'en 2025, ainsi que le Plan de relance pour l'Europe de l'Union européenne. Étant donné l'échelle sans précédent des mesures adoptées et les risques impliqués, il était essentiel pour l'ISC de fournir des informations avant que le Parlement n'approuve les mesures. L'ISC a dû adopter une approche agile en temps réel dans ses audits pour fournir des informations permettant une prise de décision éclairée,



assurer la transparence des décisions législatives et communiquer sur les implications de telles décisions auprès du public. L'ISC a publié des informations sur les risques significatifs impliqués par les mesures nationales (en termes de viabilité budgétaire à moyen et long terme par ex.) et par le Plan de relance pour l'Europe (tels que l'affaiblissement des règles budgétaires de l'UE), et souligné l'importance de la prise en compte des effets intergénérationnels et des répercussions des politiques adoptées en réponse à la pandémie, en mettant en exergue des alternatives possibles et en suggérant des corrections.

L'ISC de l'Afrique du Sud a adopté une approche intégrée pour réaliser des audits spéciaux en temps réel sur les mesures liées à la COVID-19. L'ISC a mis en place des équipes multidisciplinaires intégrant toutes les disciplines d'audit existantes pour assurer une meilleure couverture et une qualité optimale pour les audits. Les auditeurs ont reçu des documents de référence pour les aider à conduire ces audits. Les audits ont également été réalisés en faisant largement appel à la technologie. Les rapports ont eu un impact significatif en ce qui concerne l'identification de faiblesses dans le contrôle et d'irrégularités, la prévention des pertes de ressources et l'aide pour récupérer des fonds mal gérés, ainsi qu'un accès facilité aux aides pour les bénéficiaires des programmes.

Exploiter les innovations et la technologie est une autre ressource essentielle pour renforcer la transparence et la responsabilité des mesures liées à la COVID-19. L'ISC du Chili s'est appuyée sur l'utilisation intensive des données et sur la technologie pour améliorer l'efficacité de ses audits. L'ISC a permis de renforcer la transparence des mesures liées à la COVID-19 et a impliqué les citoyens avec un libre accès aux données. Un microsite a été spécialement créé pour la COVID-19 et un macro-site permet d'accéder à toutes les informations budgétaires. Le recours intensif aux TIC a permis à l'ISC de renforcer le contrôle des marchés publics et la prévention des conflits d'intérêts. L'ISC a constaté que 83 % des processus d'achat liés à la pandémie ont été effectués par contrat direct, ce qui implique d'importants risques d'intégrité. Une étude épidémiologique utilisant des données en temps réel, obtenues via l'exploration de données, a forcé les autorités sanitaires à publier les chiffres réels de la pandémie dans le pays. L'institutionnalisation d'une approche basée sur les données dans le plan stratégique de l'ISC a facilité la viabilité de ces approches innovantes (cf. Encadré 4).



Encadré 4 Focus stratégique sur les approches innovantes basées sur les données au Chili

Le plan stratégique 2021-2024 du Bureau du Contrôleur général du Chili offre une base solide pour promouvoir des approches d'audit innovantes s'appuyant sur une utilisation intensive des données. L'une des priorités couvertes dans les plans stratégiques concerne la transformation de l'ISC en une organisation basée sur les données. Au plan opérationnel, cela s'est traduit par plusieurs actions, notamment : (i) l'utilisation de sources de données intégrées ; (ii) des accords avec d'autres institutions pour accéder à leurs données ; (iii) un plan de renforcement des capacités pour l'analyse des données ; (iv) l'amélioration des capacités en matière d'architecture IT ; et (v) l'accroissement des bases de données. La communication efficace sur les bénéfices de cette transformation et le recrutement très rapide de personnel ont contribué à la réussite de cette initiative.

Les ISC ont également trouvé des approches innovantes pour renforcer la communication et la collaboration avec les parties prenantes (cf. Encadré 5). La coopération entre les ISC et les Agences de lutte contre la corruption (ACA) est essentielle pour l'efficacité des opérations anti-corruption (cf. Afrique du Sud, EA, Kenya). L'INTOSAI et l'ONUSC ont encouragé une collaboration systématique dans le cadre de différentes initiatives, dont notamment la signature d'un protocole d'accord en 2019, l'adoption de la Déclaration d'Abou Dhabi lors de la COP de 2019, qui souligne la nécessité de partager les rapports et les recommandations des ISC avec les ACA pour un suivi commun et pour renforcer les échanges d'informations réciproques, et la prochaine mise en œuvre d'un programme de trois ans pour développer des lignes directrices régionales et mondiales et proposer des formations pour soutenir la transposition de la Déclaration d'Abou Dhabi au niveau régional et national.

Encadré 5 Approches innovantes pour communiquer les résultats des audits liés à la COVID-19

Etant donné la visibilité des mesures prises en réponse à la pandémie et les attentes élevées de l'opinion publique, les ISC étaient conscientes de la nécessité d'innover et de développer le côté graphique, visuel et interactif de la présentation et de la communication aux parties prenantes externes des résultats de leurs audits en lien avec la COVID-19.

L'ISC de l'Allemagne a développé un nouveau format de documentation des informations pour la production de ses rapports, qui sont envoyés au Parlement et aux citoyens pour les aider à comprendre l'état des finances publiques.



L'ISC de l'Estonie a contrôlé les répercussions des mesures d'aide liées à la COVID-19 et leur efficacité pour atteindre les bénéficiaires visés. Les résultats ont été publiés sur le site Internet de l'ISC grâce à un outil de modélisation interactif. Tout le monde peut accéder au site Internet, saisir ses données et trouver les conclusions.

Pendant la pandémie, l'ISC de l'Afrique du Sud a intensifié son engagement auprès des parties prenantes externes. Elle a participé à une initiative de collaboration mise sur pied par le gouvernement en juillet 2020 (Centre de fusion COVID-19). Le partage précoce des résultats d'audit sur cette plateforme, notamment des indicateurs de risque de fraude basés sur l'analyse des données, a permis aux organismes chargés de l'application de la loi de détecter, d'enquêter, de poursuivre, et de récupérer des biens perdus. La coopération renforcée avec des organismes chargés de la répression et d'autres agences a permis d'éviter la duplication inutile des efforts et de gagner en efficacité.

L'ISC a également intensifié sa coopération avec des organisations de la société civile. Elles constituent une précieuse source d'information en termes d'expériences directes par rapport aux services gouvernementaux, ce qui permet d'améliorer l'identification des risques d'audit de l'ISC tout en étayant son travail d'audit. La Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI, présidée par l'ISC de l'Afrique du Sud, vient de publier un document d'orientation posant le cadre de la coopération entre les ISC et la société civile. L'ISC du Chili s'est rapprochée de la population et communique les résultats des audits et ses décisions de manière claire et compréhensible en s'appuyant largement sur les réseaux sociaux, et en adaptant les messages aux différents groupes. Les plaintes des citoyens sont désormais soumises et gérées par voie électronique (y compris via les réseaux sociaux), et servent de contribution à la planification des audits.

Sous-thème 4. Mécanismes et institutions d'audit solides après la COVID-19

Le dernier sous-thème du Symposium traitait des « mécanismes et institutions d'audit solides après la COVID-19. » Il s'agissait d'examiner la manière dont la pandémie a reconfiguré les mécanismes d'audit nationaux et ce que cela implique pour le travail des ISC à l'avenir. Les présentations du Government Accountability Office (GAO) des États-Unis, de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) et



des ISC de l'Argentine, d'El Salvador et du Kenya ont été suivies par deux déclarations principales, l'une de l'International Budget Partnership (IBP) et l'autre de l'ISC de l'Italie.

Le partage d'informations et de connaissances entre les ISC et avec d'autres acteurs et institutions dans le domaine de l'audit est un élément essentiel pour permettre aux gouvernements et aux ISC de se préparer aux futures situations d'urgence, améliorer le travail d'audit et traiter les contraintes en termes de capacités. Les participants ont souligné l'importance du partage collectif des connaissances acquises dans le contexte de la pandémie (cf. Secrétariat général et Présidence de l'INTOSAI, Allemagne, Estonie, États-Unis d'Amérique, Kenya, Mexique). Pendant cette période, les ISC ont contribué au partage des connaissances à travers diverses initiatives, dont une série de webinaires, un rapport sur les enseignements tirés, et l'organisation de discussions formelles et informelles sur le sujet. Le Symposium a fourni une plateforme supplémentaire pour mettre en lumière certains messages et enseignements essentiels, susceptibles d'alimenter le futur travail des ISC et leur coopération avec les parties prenantes.

La pandémie a été à la fois source d'opportunités et de défis pour les ISC. À l'avenir, les expériences vécues par les ISC et les enseignements tirés de cette période alimenteront le développement et l'identification des priorités stratégiques des ISC. La résilience des ISC, leurs mesures d'urgence, leur communication améliorée et l'inclusion devraient représenter un volet essentiel du prochain plan stratégique de l'INTOSAI en cours d'élaboration, qui doit être approuvé lors du Congrès 2022 de l'INTOSAI. Le GAO et l'ISC du Brésil dirigent la préparation des documents thématiques pour le Congrès sur le rôle des ISC dans les situations d'urgence et sur la manière de permettre à l'INTOSAI de mieux communiquer sur la scène internationale en parlant d'une seule voix.

L'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) a souligné l'importance de continuer à renforcer les capacités des ISC pour maintenir l'accent placé sur la qualité et les répercussions, tout en intégrant des approches plus agiles et prospectives après la COVID-19. Ce faisant, il faut tenir compte des différences existants entre les mandats des ISC et les contextes dans lesquels elles évoluent. L'IDI soutient les ISC dans le cadre de plusieurs audits liés à la pandémie : notamment un audit de la transparence, de la responsabilité et de l'inclusion dans l'utilisation des fonds d'urgence pour la COVID-19 (avec la participation de plus de 50 ISC) ; un audit sur la violence à l'égard des femmes ; et deux audits dans le contexte de la mise en œuvre des ODD, dont un sur les marchés publics durables (en partenariat avec l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des



finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes, avec la participation de 14 ISC) et un sur la solidité des systèmes de santé (40 ISC). Dans le cadre d'autres initiatives à venir, il est prévu, entre autres, un volet sur le progrès technologique, sur les processus d'audit basés sur les répercussions et sur la formation professionnelle des auditeurs des ISC.

Les mesures prises rapidement par les ISC dans le contexte de la pandémie leur ont permis de mieux se positionner au niveau des mécanismes d'audit de leur pays respectif. Les ISC ont rappelé l'importance du principe d'ouverture et du principe de coopération avec les parties prenantes de l'INTOSAI, qui ont permis d'améliorer l'audit des dépenses publiques dans le contexte de la pandémie (cf. Palestine). Par exemple, malgré ses énormes problèmes pour maintenir son activité opérationnelle, l'ISC d'El Salvador a réussi à assurer, dans un délai convenable, le contrôle des ressources publiques affectées à la lutte contre la pandémie. Cela a permis de mieux asseoir la légitimité de l'ISC et à la population de mieux percevoir l'importance de la supervision publique dans le contexte d'urgence.

Au Kenya, la pandémie a mis les mécanismes et institutions d'audit à rude épreuve. Bien que de nouvelles institutions aient été établies et que celles existantes aient été activées face à la pandémie, le pays a dû relever des défis majeurs. Le cadre des mesures n'a pas été transposé de manière efficace au niveau sous-national. Il a été constaté l'absence de conformité avec des lois et réglementations existantes. Les audiences parlementaires ont été suspendues et les tribunaux fermés. La sensibilisation et l'éducation du public ainsi que l'engagement des parties prenantes n'ont pas été suffisants. Dans ce contexte, l'ISC a publié quatre rapports d'audit spéciaux en lien avec la pandémie. Les enseignements tirés de ce travail sont que les ISC ont besoin d'un mandat étendu, d'indépendance et de flexibilité dans leurs plans stratégiques pour être capables de faire face à des changements de situation. La réalisation en temps réel ou quasi réel d'audits d'opérations essentielles (telles que la planification, l'établissement du budget, les marchés publics) est déterminante pour proposer une réponse optimale en cas de crise. Les ISC doivent également faire des compromis et évaluer comment apporter la plus forte valeur ajoutée à la prise de décisions (par ex. réaliser des audits ciblés ou complets, procéder à des audits combinés de la conformité, des finances et de l'optimisation des ressources, des audits transversaux ou des audits TAI (transparence, responsabilité et inclusion)).

L'enquête Open Budget Survey récemment réalisée par l'International Budget Partnership (IBP) incluait un module spécial qui montre que plus des deux tiers des pays examinés n'ont pas réussi à gérer de manière transparente et responsable leurs mesures budgétaires et fiscales en réponse à la pandémie (ainsi, près de la moitié



des gouvernements ont publié peu d'informations sur la mise en œuvre d'initiatives politiques ; environ deux tiers n'ont pas réussi à suivre des procédures transparentes pour les marchés publics ; dans presque la moitié des pays, les gouvernements ont pris des mesures de politique budgétaire par des décrets exécutifs, court-circuitant le processus législatif normal et empêchant le débat public). Il est essentiel de faire progresser la transparence et les informations axées sur les utilisateurs (par ex. en fournissant des ressources aux auditeurs nationaux pour qu'ils puissent réaliser des audits accélérés) et de prendre des mesures correctives suite aux rapports des ISC. Il existe des mécanismes dans l'exécutif, les organes législatifs et les ISC susceptibles d'encourager les citoyens à participer à la formulation, l'approbation et l'exécution de volets de mesures supplémentaires.

Les ISC ont reconnu depuis longtemps combien il est important d'impliquer la population dans les audits. Cela est devenu d'autant plus important dans le contexte de la pandémie. L'ISC de l'Argentine est dotée d'un processus de planification participative institutionnalisé et bien établi depuis 2004. Dans la période 2010-2020, l'ISC a reçu plus de 100 contributions concernant 300 propositions d'audits potentiels de la part de la société civile. En 2021, 25 organisations de la société civile ont déjà soumis 69 projets potentiels à l'attention de l'ISC. L'engagement citoyen peut apporter une valeur ajoutée particulière aux audits en lien avec la COVID-19, notamment du fait que de nombreuses organisations disposent de connaissances techniques spécialisées, susceptibles d'appuyer les audits. Après la COVID-19, il sera important que les ISC exploitent ce savoir et ces informations pour améliorer l'efficacité de leurs audits, tout en assurant un travail d'audit impartial, objectif et respectueux des normes internationales en matière d'audit.

Adoption des conclusions et des recommandations

Les conclusions et les recommandations ont été débattues et adoptées au cours de la dernière session du Symposium. Le projet de recommandations a été rédigé par le Secrétariat de l'INTOSAI en consultation avec l'UNDESA, la présidence de l'INTOSAI, la présidence technique du Symposium (National Audit Office du Royaume-Uni) et d'autres groupements importants au sein de l'INTOSAI.

Les participants ont approuvé le projet proposé, demandant seulement quelques changements mineurs pour illustrer les points suivants : le rôle essentiel des ISC dans les situations d'urgence ainsi que dans la prévention et la lutte contre la corruption (EA), la meilleure vision et le rôle prospectif des ISC (Indonésie), la nécessité de fournir des orientations et des conseils aux ISC pour les aider à répondre à d'autres situations d'urgence à l'avenir, ainsi que l'importance d'impliquer les citoyens pour



améliorer l'efficacité des audits (Algérie). La Secrétaire générale de l'INTOSAI a récapitulé en indiquant que les conclusions et les recommandations constitueront d'importantes lignes directrices dans la contribution des ISC au renforcement d'institutions transparentes et responsables au lendemain de la crise.

- **Conclusions et recommandations**

A. À la lumière des implications substantielles de la pandémie de COVID-19 sur l'environnement institutionnel des ISC, sur leurs méthodes de travail internes et sur leur travail d'audit, et

B. Compte tenu de la nécessité de disposer d'institutions stables, résilientes et responsables – comme le souligne l'Objectif de développement durable no. 16 – au lendemain de la pandémie de COVID-19,

les participants au Symposium ont discuté de manière intensive de la façon dont les expériences des ISC pendant la pandémie peuvent contribuer à renforcer les institutions efficaces et à réaliser des sociétés durables.

En détail, ils ont fourni des précisions sur

- les répercussions de la COVID-19 sur la capacité organisationnelle, les méthodes de travail et les processus de travail des ISC ;
- les expériences et bonnes pratiques en matière d'audit des mesures liées à la COVID-19 et des plans de relance ;
- les approches innovantes pour renforcer la transparence et la responsabilité des mesures liées à la COVID-19 ; et
- les moyens de soutenir des mécanismes et institutions d'audit solides après la COVID-19.

À la suite de leurs intenses débats, les participants au Symposium

1. Soulignent la reconnaissance par les résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies du rôle important des ISC dans la promotion de l'efficacité, de la responsabilité, de l'efficacité et de la transparence de l'administration publique, dont l'importance a été davantage mise en évidence à la suite de la pandémie ; (A/RES/66/209 et A/RES/69/228) ; cela inclut les déclarations faites dans la déclaration politique intitulée « Notre engagement commun à nous attaquer efficacement aux problèmes posés par la corruption et à prendre des mesures pour



la prévenir et la combattre et renforcer la coopération internationale » (A/S-32/2/Add.1) ;

2. Reconnaissent que l'INTOSAI et ses ISC membres ont réagi rapidement à la pandémie en adaptant leurs méthodes de travail et leurs programmes d'audit ; en notant que les ISC sont parties de points différents en termes de capacité et d'aptitude ;
3. Mettent en relief que des ISC compétentes, bien dotées en ressources et indépendantes au niveau national contribueront à renforcer considérablement la transparence et la responsabilité, et fourniront ainsi des bases essentielles pour une réponse rapide et adéquate aux crises futures ;
4. Encouragent les ISC à continuer à adapter et à réévaluer leurs approches et leurs priorités d'audit, et à suivre de près l'évolution des facteurs externes ;
5. Soulignent la contribution essentielle que les ISC peuvent apporter à la réalisation de l'Objectif de développement durable no. 16 en évaluant si les réponses, les mesures de redressement et les plans nationaux ont été efficaces, durables et solides ;
6. Soulignent que les ISC ne peuvent s'acquitter convenablement de ces importantes responsabilités que si elles peuvent exercer leur mandat de manière indépendante et avec des ressources adéquates ; avec des ressources adéquates et un bon accès aux informations et données nécessaires ;
7. Encouragent les ISC à s'appuyer sur leurs expériences en tirant parti des nouvelles technologies et à adopter de nouvelles méthodes de travail plus agiles, et à continuer à intégrer les nouveaux outils et technologies dans leurs travaux futurs ; tirer parti de la technologie de cette manière peut permettre une vision plus précoce et, le cas échéant, une meilleure prévision sur la base du travail des ISC ;
8. Encouragent les ISC à trouver un équilibre entre les audits à distance et les audits sur place, en tenant compte de l'importance de la vérifiabilité des informations et des données ;
9. Soulignent que pour être prêts à faire face aux crises futures de manière efficiente, efficace et équitable, les mécanismes de transparence et de responsabilité doivent être établis dès le début ;



10. Encouragent les ISC, le cas échéant, à explorer les mécanismes permettant d'accroître la communication avec les citoyens et leur participation, ce qui peut conduire à une meilleure efficacité de leur travail d'audit ;
11. Soulignent l'importance pour les ISC d'évaluer l'utilisation correcte des fonds publics dans le cadre des mesures liées à la COVID-19 et des plans de relance, exerçant ainsi un effet préventif contre la mauvaise gestion et la corruption, ce qui, en conséquence, renforce la confiance des citoyens dans les institutions gouvernementales ;
12. Soulignent qu'une communication claire et cohérente aux parties prenantes et au grand public doit être assurée par les gouvernements dans les situations d'urgence nationale ;
13. Soulignent, en outre, la nécessité pour les gouvernements nationaux de mettre en place des plans d'urgence et d'assurer l'interopérabilité des données afin de faire face aux situations d'urgence et de permettre aux autorités nationales d'interagir de manière efficace et effective ;
14. Recommandent aux ISC de continuer à donner la priorité, dans leurs travaux d'audit, aux domaines qui ont été particulièrement touchés par la pandémie, tels que la santé ou les soins sociaux ;
15. Soutiennent la création d'un groupe de travail de l'INTOSAI sur les services de soins de santé et d'aide sociale, comme le préconisent également les recommandations du Comité de surveillance de l'INTOSAI sur les questions émergentes (SCEI) ;
16. Recommandent que l'INTOSAI, ses Organisations régionales et les ISC membres explorent d'autres possibilités de partage des connaissances et des bonnes pratiques en matière de réponses à la pandémie et de répercussions de la pandémie, et envisagent l'utilisation optimale des plateformes à cette fin ;
17. Soulignent l'importance de poursuivre la coopération fructueuse entre les ISC et les Nations Unies ainsi qu'avec d'autres partenaires externes, entre autres par l'échange d'expériences et des enseignements tirés, en vue de développer des solutions et des stratégies communes pour la réponse aux crises futures, les mesures et les plans de relance ;



18. Encouragent l'INTOSAI et ses ISC membres à poursuivre le partage de leurs expériences en vue d'assurer la surveillance et la responsabilité des réponses à la pandémie, des mesures et des plans de relance, de mettre en œuvre les recommandations de la SCEI de l'INTOSAI, et de s'appuyer sur le rapport sur les enseignements tirés de la Commission des affaires politiques, financières et administratives de l'INTOSAI ainsi que sur les résultats des autres initiatives des ISC pendant la pandémie ;
19. Soulignent l'importance du renforcement des capacités des ISC, par exemple en développant des programmes éducatifs en ligne ouverts à toutes les ISC et en impliquant des partenaires extérieurs ;
20. Considèrent qu'il est plus que jamais nécessaire et pertinent de contribuer à « ne laisser personne pour compte » à la suite de la pandémie, qui a exacerbé les inégalités sociales dans de nombreux domaines vitaux et a eu des effets disproportionnés sur les plus vulnérables ;
21. Recommandent à l'INTOSAI et à ses ISC membres de poursuivre leur contribution au suivi et à l'examen du Programme de développement durable à l'horizon 2030, d'examiner l'impact de la pandémie sur la mise en œuvre des Objectifs de développement durable et de soutenir les efforts visant à mieux reconstruire.



Annexes

- **Ordre du jour**

Lundi, 28 juin 2021

Introduction et allocutions de bienvenue

Présidence technique : ISC du Royaume-Uni

Bienvenue	Secrétariat général de l'INTOSAI
1. Allocution d'ouverture	Margit Kraker, Secrétaire générale de l'INTOSAI
Message d'ouverture	Aleksei Kudrin, Président de l'INTOSAI
2. Allocution d'ouverture	Liu Zhenmin, Secrétaire général adjoint NU

Sous-thème 1 – Part A

Répercussions de la COVID-19 sur la capacité organisationnelle, les méthodes de travail et les processus de travail des ISC

Animation : Cour des comptes européenne

3. Renforcer la confiance du public dans le contexte de la réponse à la pandémie COVID-19 (rôle joué par les ISC)	Banque mondiale
4. Cas de l'ISC de la Hongrie – (ré)actions de renforcement des capacités dans un environnement en évolution significative	ISC de la Hongrie
5. Réalisation d'un audit pendant la pandémie de COVID-19	ISC de la Mongolie
6. Répercussions de la COVID-19 sur l'ISC du Bhoutan	ISC du Bhoutan
Discussion (Déclaration principale : ISC de l'Inde)	

Sous-thème 1 – Part B

Répercussions de la COVID-19 sur la capacité organisationnelle, les méthodes de travail et les processus de travail des ISC

Animation : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

7. Programme Coopera : l'approche brésilienne de la supervision des politiques sanitaires, économiques et sociales en réponse au COVID-19	ISC du Brésil
8. Surmonter les défis internes découlant de l'urgence pandémique - L'expérience du Tribunal de Contas du Portugal	ISC du Portugal



9. Répercussions de la COVID-19 sur la capacité organisationnelle, les méthodes de travail et les processus de travail de l'ISC de l'Égypte	ISC de l'Égypte
10. Poursuite des activités de l'ISC de la Bulgarie dans le contexte de la pandémie : défis et solutions	ISC de la Bulgarie
Discussion (Déclaration principale : ISC du Mexique)	

Mardi, 29 juin 2021

Sous-thème 2

Expériences et bonnes pratiques en matière d'audit des mesures liées à la COVID-19 et des plans de relance

Animation : ISC du Royaume-Uni

11. Expérience de l'audit des paiements incitatifs aux employés du secteur de la santé pendant la pandémie	ISC de la Fédération de Russie
12. L'impact de la crise COVID-19 sur les politiques de programmation et de publication de la Cour des comptes française	ISC de la France
13. Audit coopératif visant à améliorer la qualité et la couverture de l'audit sur la réponse au COVID-19 et la relance de l'économie nationale	ISC de l'Indonésie
14. Expériences et bonnes pratiques en matière d'audit des mesures liées à la COVID-19 et des plans de relance	ISC de l'Iraq
15. Audits des financements urgents concernant COVID-19 : l'expérience du SAACB dans l'audit du programme de soutien aux travailleurs touchés par l'état d'urgence	ISC de la Palestine
Discussion (Déclaration principale : ISC de l'Autriche)	

Sous-thème 3

Approches innovantes pour renforcer la transparence et la responsabilité des mesures liées à la COVID-19

Animation : L'Institute of Internal Auditors (IIA)

16. Transparence budgétaire – aussi durant la période de COVID-19	ISC de l'Allemagne
17. Renforcer la transparence et la responsabilité pour les réponses au COVID-19 : défis et opportunités pour les ISC	ISC des Émirats arabes unis
18. L'intégration interne et la collaboration des parties prenantes externes en tant que facteurs critiques de succès lors des audits d'intervention COVID-19	ISC de l'Afrique du Sud



19. Innovation en matière d'utilisation intensive des données pour un contrôle efficace	ISC du Chili
20. Renforcer la coopération des ISC et des agences de lutte contre la corruption pour plus de transparence et de responsabilité dans la réponse aux crises et lors du redressement	ONUDC
Discussion (Déclaration principale : ISC de l'Estonie)	

Mercredi, 30 juin 2021

Sous-thème 4

Mécanismes et institutions d'audit solides après la COVID-19

Animation : ISC du Paraguay

21. Renforcer l'intervention et la surveillance en cas d'urgence par le biais de la coopération internationale	ISC des États-Unis d'Amérique
22. Rôle des ISC dans l'amélioration du retour à la normale	IDI
23. Défis de l'audit des fonds publics en conformité avec les objectifs de contrôle dans le cadre de la pandémie de COVID-19, expérience salvadorienne	ISC d'El Salvador
24. La participation citoyenne comme mécanisme de renforcement institutionnel et démocratique	ISC de l'Argentine
25. Renforcer les systèmes et institutions de responsabilité pendant une pandémie	ISC du Kenya
Discussion (Déclaration principale : International Budget Partnership (IBP) ; ISC de l'Italie)	

Conclusions et recommandations (résumé et clôture)

26. Discussion et adoption des conclusions et recommandations du Symposium	Tous les participants
Déclarations de clôture	Maria-Francesca Spatolisano, Sous-Secrétaire générale de l'ONU Margit Kraker, Secrétaire générale de l'INTOSAI



- **Animateurs et orateurs**

ISC Organisation	Nom	Fonction
Afrique du Sud	Mme Tsakani Maluleke	Inspectrice générale
Allemagne	M. Kay Scheller	Président
Argentine	M. Jesús Rodriguez	Président
Argentine	M. Juan Ignacio Forlon	Inspecteur général
Autriche	Mme Margit Kraker	Secrétaire générale de l'INTOSAI, Présidente
Autriche	Mme Silke Steiner	Directrice du Secrétariat général de l'INTOSAI
Autriche	M. Hannes Loimer	Directeur adjoint
Banque mondiale	M. Robert Saum	Directeur
Bhoutan	M. Narapati Sharma	Inspecteur général adjoint
Brésil	M. Tiago Alves de Gouveia Lins Dutra	Directeur général
Bulgarie	M. Tzvetan Tzvetkov	Président
Chili	M. Jorge Bermúdez Soto	Contrôleur général
Cour des comptes européenne	M. Gerhard Ross	Directeur
Égypte	M. Sherif Nayel	Directeur
EL Salvador	Mme Maria del Carmen Martinez Barahona	Première magistrate
Émirats arabes unis	M. Harib Al Amimi	Président
Estonie	M. Janar Holm	Inspecteur général
États-Unis d'Amérique	M. Mike Hix	Directeur
Fédération de Russie	M. Aleksei Kudrin	Président de l'INTOSAI
Fédération de Russie	M. Anton Ustyugov	Directeur adjoint
France	M. Sébastien Lepers	Directeur adjoint
GIZ	Mme Julia Bastian	Conseillère
Hongrie	M. Gergely Pálmai	Directeur
IBP	Mme Claire Schouten	Responsable des programmes
IDI	Mme Archana Shirsat	Directrice générale adjointe
IIA	M. Anthony J. Pugliese	Président et PDG
Inde	M. Kulwant Singh	Directeur



ISC Organisation	Nom	Fonction
Indonésie	M. Agus Joko Pramono	Vice-Président
Iraq	M. Muqdam I.Y. Al-Khairi	Directeur général
Italie	M. Mauro Orefice	Directeur
Kenya	Mme Nancy Gathungu	Inspectrice générale
Mexique	M. David Rogelio Colmenares Páramo	Inspecteur général
Mongolie	Mme Jambaldorj Ganchimeg	Analyste principal
Nations Unies	M. Liu Zhenmin	Secrétaire général adjoint des Nations Unies
Nations Unies	Mme Maria-Francesca Spatolisano	Sous-Secrétaire générale des Nations Unies
ONUDC	Mme Brigitte Strobl-Shaw	Directrice de la Section de lutte contre la corruption et la criminalité économique
Palestine	M. Iyad Tayem	Président
Paraguay	Mme Gladys Fernandez	Directrice générale
Portugal	M. José Tavares	Président
Royaume-Uni	M. Daniel Lambauer	Directeur exécutif



- **Participants enregistrés**

Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC)

Afghanistan	Estonie	Népal
Afrique du Sud	États-Unis	Norvège
Albanie	Éthiopie	Nouvelle-Zélande
Algérie	Fidji	Oman
Allemagne	Finlande	Ouganda
Angola	France	Palestine
Arabie saoudite	Géorgie	Paraguay
Argentine	Ghana	Pays-Bas
Aruba	Grèce	Pérou
Australie	Guam	Philippines
Autriche	Guatemala	Pologne
Azerbaïdjan	Hongrie	Portugal
Bahamas	Inde	Qatar
Bahreïn	Indonésie	République tchèque
Bangladesh	Iran	Roumanie
Belgique	Iraq	Royaume-Uni
Bhoutan	Irlande	Russie, Fédération de
Biélorussie	Islande	Rwanda
Bosnie-Herzégovine	Italie	Saint-Christophe-et- Niévès
Botswana	Jamaïque	Sainte-Lucie
Brésil	Japon	Serbie
Bulgarie	Jordanie	Slovaquie
Burkina Faso	Kazakhstan	Slovénie
Cambodge	Kenya	Somalie
Cameroun	Kosovo	Soudan
Canada	Koweït	Soudan du Sud
Cap-Vert	Lettonie	Sri Lanka
Chili	Liberia	Suède
Chine	Libye	Syrie
Corée, République de	Lituanie	Thaïlande
Costa Rica	Malaisie	Togo
Croatie	Maldives	Trinité-et-Tobago
Danemark	Mali	Tunisie
Djibouti	Malte	Ukraine
Dominique	Maroc	Uruguay
Égypte	Maurice	Vietnam
El Salvador	Mexique	Yémen
Émirats arabes unis	Moldavie	Zambie
Équateur	Mongolie	Zimbabwe
Érythrée	Monténégro	
Espagne	Myanmar	



Organisations

Banque mondiale

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

Cour des comptes européenne

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

International Budget Partnership

INTOSAI Development Initiative (IDI)

Nations Unies

ONUDC

The Institute of Internal Auditors

UNDESA