



# 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, Cour des Comptes de Tunisie*

Gene L. Dodaro, *Contrôleur général des États-Unis*

Dr. Elvis Amoroso, *Contrôleur général du Venezuela*

## Président

James-Christian Blockwood (É.-U.)

## Vice-président

Michael Hix (É.-U.)

## Rédactrice en chef

Heather Santos (É.-U.)

## Rédacteurs invités

Megan Stewart (É.-U.)

Laurel Voloder (É.-U.)

Michelle Weathers (É.-U.)

## Administration et fonctionnement

Peter Knopes (É.-U.)

Michael Huskey (É.-U.)

## Collaborateurs à la rédaction

Secrétariat de l'AFROSAI

Secrétariat de l'ARABOSAI

Secrétariat de l'ASOSAI

Secrétariat de la CAROSAI

Secrétariat de l'EUROSAI

Secrétariat de l'OLACEFS

Secrétariat de la PASAI

Secrétariat général de l'INTOSAI

Bureau du vérificateur général du Canada

Cour des comptes de Tunisie

Bureau du contrôleur général du Venezuela

Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis

# REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

Automne 2020

Vol. 47, n° 4

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

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

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

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

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

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

La *Revue* est distribuée gratuitement en format électronique aux membres de l'INTOSAI et aux autres parties intéressées. Elle peut être consultée aussi en ligne : [www.intosaijournal.org](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 | Message d'au revoir du président de la Revue
- 8 | En bref
- 17 | Articles de fond  
*Mobiliser les parties prenantes pour améliorer les processus décisionnels*  
*La responsabilité sociale au service du capital sociétal*  
*Des rapports d'audit à même d'optimiser le dialogue social*
- 25 | Dans le cadre de l'INTOSAI
- 31 | Pleins feux sur le renforcement des capacités
- 33 | Les sciences et la technologie à l'honneur

THÈME : L'AUDIT ET LE CAPITAL SOCIÉTAL

# EXPLOITER LE POUVOIR DE LA COMMUNICATION, DE LA COLLABORATION ET DE L'INNOVATION

*Seyit Ahmet Baş, Président de la Cour des comptes de la Turquie et Président de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe (EUROSAI)*

La Cour des comptes de la Turquie, qui a une tradition vieille de plus de mille ans, a célébré avec tristesse et sobriété le 158<sup>e</sup> anniversaire de sa fondation cette année, alors que la planète vit sous la menace constante de la pandémie de COVID-19.

La pandémie a créé une « nouvelle normalité » qui a obligé les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) et les gouvernements à innover pour poursuivre leurs activités. La Cour des comptes turque a su s'adapter à ce nouvel environnement en exploitant le pouvoir de la communication, de la collaboration et de l'innovation.

La Cour sait qu'une communication efficace avec les acteurs du domaine peut l'aider à atteindre ses objectifs stratégiques et contribuer à l'efficacité, à la transparence et à la reddition de comptes au sein du système de gestion des finances publiques. Elle a donc récemment mis en œuvre une nouvelle stratégie de communication axée sur des approches plus proactives.

La stratégie a vu le jour dans le cadre d'un projet du programme Jeunes dirigeants d'ISC de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI). Forte de l'appui indéfectible du Président de la Cour des comptes turque, la stratégie a progressé grâce à des analyses des environnements internes et externes et au lancement d'une approche axée sur la participation qui tient compte des attentes et de l'apport des acteurs du





domaine. Cela a abouti à l'établissement d'une stratégie exhaustive qui repose sur une mobilisation forte et réceptive des acteurs du domaine, notamment une présence accrue sur les médias sociaux et un site Web dont le contenu est traduit dans plusieurs langues. Ces plateformes de communication sont d'autant plus importantes pendant cette période de distanciation physique et de télétravail obligatoire.

Officiellement mise en œuvre à l'aide d'un processus de gestion du changement bien ciblé, la stratégie de communication devrait avoir une incidence considérable sur les audits, améliorer la reconnaissance du public et contribuer à la transparence et à la reddition de comptes, partant apporter une valeur ajoutée aux acteurs du domaine.

Outre la communication, la collaboration et la coopération restent primordiales, surtout avec l'INTOSAI et nos homologues régionaux.

Le mandat de la Cour des comptes de la Turquie à titre de présidente de l'EUROSAL a été prolongé d'une année, puisque le Congrès de l'EUROSAL qui devait avoir lieu en juin 2020 a été reporté. Grâce à des collaborations et à des échanges utiles, l'EUROSAL s'est rapidement adaptée pour pouvoir mener en continu d'autres activités, notamment au moyen des réunions virtuelles des groupes de travail et de séminaires en ligne.

Les membres de l'EUROSAL ont, par ailleurs, uni leurs forces avec l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes (OLACEFS) en vue d'organiser avec brio la IX<sup>e</sup> conférence EUROSAL-OLACEFS.

Accueillie par le Bureau d'audit d'État de la Hongrie en septembre, la conférence a misé sur les technologies pour créer une expérience virtuelle novatrice et interactive. La pertinence et l'à-propos du thème de la conférence, « La pandémie de COVID-19 : une occasion unique pour les ISC de souligner l'incidence de leurs travaux », ont posé les bases d'un dialogue vivant et de débats utiles entre les participants.

Les efforts déployés par les gouvernements pour lutter contre la pandémie de COVID-19 ont multiplié les travaux de suivi des ISC. De plus, vu la nécessité accrue de favoriser les échanges entre des employés et des parties

prenantes géographiquement disséminés, la Cour des comptes a effectué des recherches sur de nouvelles solutions informatiques et elles les a mises en œuvre afin de fournir un moyen de communication efficace, d'assurer la sécurité, le stockage et le traitement des données et de faciliter les processus décisionnels.

Le recours à de nouvelles mesures de TI a déjà été couronné de succès, notamment le maintien des efforts de renforcement

des capacités. Jusqu'ici, la Cour des comptes a donné 31 cours à distance à 565 auditeurs sur une grande diversité de sujets liés aux audits.

Même si la Cour craignait surtout au début de la pandémie de ne pas pouvoir mener ses activités à distance, la dématérialisation de ses activités et les mesures de sauvegarde des données, notamment l'instauration d'un système de gestion de la sécurité de

l'information qui élimine et atténue rapidement les risques, lui ont permis de réussir à publier, dans les délais, des rapports fiables et objectifs.

Nous avons poursuivi la mise en œuvre du plan d'audit de 2020 de la Cour des comptes en terminant tous les rapports d'audit prévus et en les présentant à temps au Parlement. Pour la nouvelle période d'audit, la Cour des comptes vise à déterminer si les contrôles des entités publiques qui sont en vigueur fonctionnent efficacement en situation d'urgence et les changements, le cas échéant, qui devraient être apportés.

Fort de sa culture d'audit et de la vaste expertise qu'elle a acquise au cours des mille dernières années, la Cour des comptes de la Turquie a contribué à faire progresser la discipline qu'est l'audit, tant à l'échelle nationale qu'internationale, grâce à une communication progressive et proactive, et en mettant l'accent sur la collaboration et la soif d'innovation. Nous voulons transmettre nos connaissances et notre expérience aux générations de demain et, dans le respect du cadre moderne de normes, nous aspirons à dépasser les limites des civilisations contemporaines.

Je voudrais en profiter pour offrir mes vœux de santé et de paix aux citoyens de la planète et à toutes les ISC.

---

*« La communication et la collaboration sont plus importantes que jamais en ces temps incertains et difficiles causés par la pandémie. »*

---



Kristie Conserve, Heather Santos et James Christian Blockwood représentent la Revue lors de l'Assemblée générale de 2018 de l'OLACEFS au Paraguay

Ce fut, pour moi, un immense plaisir que d'assurer la présidence de la *Revue internationale de la vérification des comptes publics* pendant près de six ans. Je me réjouis de nos nombreuses réalisations qui ont permis de faire progresser la *Revue* et les bureaux d'audit du monde entier. En tant que caisse de résonance officielle de l'INTOSAI, la *Revue* s'emploie, depuis sa création en 1974, à créer un forum utile qui permet aux auditeurs du secteur public du monde entier d'échanger.

La *Revue* a prospéré grâce au soutien de tous les membres de l'INTOSAI, notamment aux généreux auteurs qui soumettent des articles et des éditoriaux et aux ISC qui assurent gratuitement la traduction de la *Revue*.

Ensemble, nous avons posé les fondements solides d'un avenir prometteur en améliorant les relations, les actions de communication et la mise en commun des savoirs. Cela nous permettra de prolonger nos succès au cours des nombreuses années à venir. J'ai eu le privilège de superviser la publication de la *Revue* au nom de l'INTOSAI, et je suis fier de tout ce que nous avons accompli depuis que cet honneur m'a été fait en 2014.

Nous avons mis en œuvre une stratégie de communication en ligne qui prévoyait notamment la refonte complète de la publication trimestrielle, la création d'une image de marque, le renforcement de notre présence sur le Web, l'élargissement des contributions et des idées, l'enrichissement de nos communications sur les médias sociaux et une couverture plus rigoureuse de l'actualité. La stratégie visait aussi à favoriser un plus grand sentiment d'appartenance, conformément à la devise de l'INTOSAI : « L'expérience mutuelle profite à tous ».

À l'été 2016, nous avons lancé une *Revue* plus interactive et plus attrayante sur le plan visuel. Nous avons appliqué les divers éléments de conception à tous les mécanismes de communication de la *Revue* afin de construire une identité

forte, cohérente et unificatrice à l'image des membres qui bénéficient de notre appui et de notre volonté de ne laisser personne de côté.

Nous avons milité en faveur de la dynamisation de la présence de la *Revue* sur le Web dès mon entrée en fonction (comme je l'avais indiqué dans mon message aux lecteurs de la *Revue* en janvier 2015). C'est donc avec plaisir que nous avons lancé le site Web remanié de la *Revue* le 30 avril 2018. Notre objectif : développer une présence en ligne utile, interactive, riche en contenu et cohérente avec la marque. Le remaniement du site a permis d'accroître le contenu mis en ligne et de revoir notre manière de le communiquer.

Depuis son lancement, le site Web moderne et adapté de la *Revue* a reçu plus de 44 000 visiteurs qui ont consulté plus de 110 000 pages de nouvelles et d'articles d'une grande actualité et pertinence rédigés par les organes de l'INTOSAI et ses organisations régionales, des ISC membres et des organisations internationales, notamment la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilité, la Coopération allemande pour le développement et le Partenariat budgétaire international.

Nos interventions sur les médias sociaux se sont multipliées et continuent de croître : la *Revue* compte plus de 2 400 adeptes sur Twitter et elle a élargi ses capacités de diffuser des informations sur l'INTOSAI à l'échelle mondiale grâce à des comptes Instagram, LinkedIn et YouTube.

Nous avons amplifié la couverture des événements et amélioré les communications liées aux événements en renforçant la présence physique de la *Revue* lors de réunions clés, en intégrant des capacités photo et vidéo, en mettant en œuvre une stratégie de reportage en direct pour diffuser des informations sur les événements et en collaborant avec l'INTOSAI et les réseaux partenaires pour publier des mises à jour en temps réel des événements



auxquels nous n'avons pas pu assister. La stratégie de reportage en direct, qui reposait sur les réseaux de médias sociaux de la Revue, nous a permis d'assurer une couverture [virtuelle] des événements et de veiller à ce que l'INTOSAI et les responsables de la reddition de comptes en général restent en contact pendant la pandémie de COVID-19.

Sur le plan opérationnel, nous avons veillé à mener nos activités en privilégiant la bonne gouvernance, la promotion de la transparence et le maintien d'une situation financière saine. Les comptes de la Revue, qui font l'objet d'un audit annuel, ont systématiquement reçu une opinion non modifiée de la part des auditeurs. Les rapports d'audit ont été transmis au Secrétariat général de l'INTOSAI et présentés par le Contrôleur général des États-Unis lors des réunions du Comité directeur de l'INTOSAI. Nous avons accueilli de nouveaux membres au sein du Conseil de rédaction de la Revue afin d'acquérir une expertise en matière de communication et de reddition de comptes. Nous avons aussi actualisé les protocoles, les règlements et les politiques afin d'améliorer l'efficacité et les services offerts à l'INTOSAI.

Je remercie M. Dodaro, Contrôleur général des États-Unis et premier dirigeant du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis, de m'avoir donné une occasion si précieuse de travailler aux côtés de collègues du GAO et de l'INTOSAI qui s'emploient à faire progresser l'audit et à servir des organisations dont les travaux ont une incidence sur la vie d'un nombre incalculable de citoyens des quatre coins du monde. Je remercie la rédactrice en chef de la Revue, Heather Santos, l'équipe de rédaction et le conseil d'administration de leur dévouement, de leur appui et de leurs contributions à l'avancement de la Revue. Je suis extrêmement reconnaissant à chaque personne qui a soutenu la Revue au fil des ans.

C'est la dernière fois que je m'adresse officiellement aux lecteurs en tant que président de la Revue de l'INTOSAI. J'emporte avec moi une masse de connaissances, de nombreuses amitiés et de bons souvenirs que je chérirai toujours. J'espère laisser une impression similaire à celle que tous les membres de l'INTOSAI m'ont laissée. Je vous suis à jamais reconnaissant de cette expérience des plus valorisantes et des plus agréables.



**James-Christian Braxton Blockwood**

Directeur général, Planification stratégique et liaison externe du GAO, et Président de la Revue de l'INTOSAI



À la réunion de 2017 de la PFAC de l'INTOSAI organisée par la Cour générale des comptes de l'Arabie saoudite.



En compagnie de la directrice du Secrétariat général de l'INTOSAI, Monika Gonzalez-Koss, lors de la réunion de la Commission de renforcement des capacités en 2015 à Stockholm (Suède).



Visite d'une délégation de la Cour des comptes de la Fédération de Russie, qui préside l'INTOSAI, à l'administration centrale du GAO à Washington.



En compagnie de l'Auditeur général de l'Afrique du Sud, Kimi Makwetu, lors du Congrès de 2016 de l'INTOSAI à Abou Dhabi (Émirats arabes unis).

# ÉCHOS DES ISC DU MONDE

## Thaïlande

### LE BUREAU DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL DÉFINIT UNE STRATÉGIE DE MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES

Les Institutions supérieures de contrôle (ISC), en tant qu'entités indépendantes et objectives, jouent un rôle majeur dans l'amélioration de la transparence et de la reddition de comptes en matière de gestion des finances publiques.

Les ISC contribuent grandement aux objectifs de développement durable (ODD) en auditant l'état de préparation national à la mise en œuvre des ODD et en effectuant des audits de performance afin de suivre les progrès réalisés à l'égard des ODD.

Pour renforcer davantage leur position, les ISC peuvent tirer parti des efforts de collaboration avec plusieurs parties prenantes, y compris le parlement, les organisations de société civile, les médias, les agences anti-corruption et les universités.

Même si le Bureau de l'auditeur général du Royaume de Thaïlande, l'ISC nationale du pays, interagit avec de nombreuses parties prenantes, il n'a pas de stratégie de mobilisation. Grâce à un cadre élaboré par l'Initiative de développement (IDI) de l'INTOSAI, le Bureau a classé les parties prenantes, effectué une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (FFPM) et établi l'ordre des priorités des incidences possibles des actions de mobilisation dans le but de définir une approche stratégique en matière de mobilisation.

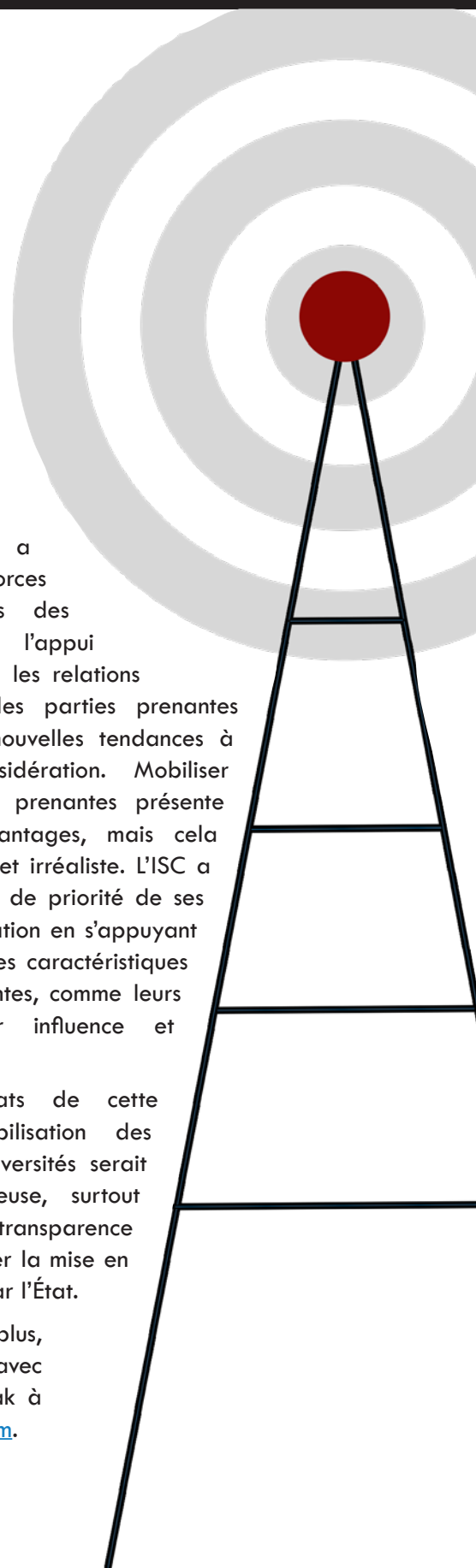
Le classement des parties prenantes a révélé qu'il pourrait être des plus utiles de favoriser les actions visant les groupes de pression, les opposants et les parties prenantes passives, qui sont les principaux groupes d'intérêt. L'exercice de classement a également permis de conclure que la création de partenariats stratégiques avec ces groupes

pourrait accroître la valeur de l'ISC et les avantages pour toutes les parties prenantes.

L'analyse FFPM a fait émerger les forces et les faiblesses des mesures prises à l'appui de la mobilisation, les relations à cultiver avec les parties prenantes influentes et de nouvelles tendances à prendre en considération. Mobiliser toutes les parties prenantes présente de nombreux avantages, mais cela peut être coûteux et irréaliste. L'ISC a donc établi l'ordre de priorité de ses actions de mobilisation en s'appuyant sur une analyse des caractéristiques des parties prenantes, comme leurs contributions, leur influence et leur légitimité.

Selon les résultats de cette analyse, la mobilisation des médias et des universités serait la plus avantageuse, surtout pour renforcer la transparence de l'ISC et favoriser la mise en œuvre des ODD par l'État.

Pour en savoir plus, communiquez avec Sutthi Suntharanurak à [sutthisun@gmail.com](mailto:sutthisun@gmail.com).







## ASSERMENTATION DE NANCY GATHUNGU À TITRE D'AUDITRICE GÉNÉRALE DU KENYA

M<sup>me</sup> Nancy Gathungu a été assermentée à titre d'Auditrice générale du Kenya, le 17 juillet 2020 pour un mandat non renouvelable de huit ans. Elle succède à M. Edward Ouko.

Avant sa nomination, M<sup>me</sup> Gathungu a occupé les fonctions de directrice de l'assurance qualité de l'ISC kényane et directrice principale de l'audit interne de l'hôpital national Kenyatta, le plus grand hôpital en Afrique centrale et orientale.

Elle détient une maîtrise en administration des affaires, avec spécialisation en gestion stratégique, et un baccalauréat en commerce (comptabilité) de l'Université de Nairobi (Kenya). Elle poursuit actuellement un doctorat en administration des affaires, avec spécialisation en gestion stratégique.

M<sup>me</sup> Gathungu est membre et formatrice agréée de l'institut des experts-comptables du Kenya, membre de l'association des expertes-comptables du Kenya, au sein de laquelle elle remplit également les fonctions de mentor, ainsi que membre du forum pour le leadership et l'intégrité du Kenya.

Elle est formatrice et experte dans des domaines tels que le processus d'audit, les communications, l'éthique, la gouvernance, l'intégrité, les finances publiques et la gestion des risques. Elle a également rempli diverses missions de grande importance pour l'Organisation africaine des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques de langue anglaise (AFROSAI-E) ainsi que pour l'IDI.

## Iran

### LA COUR SUPRÊME DES COMPTES ACCUEILLE UN NOUVEAU PREMIER PRÉSIDENT



Le Parlement iranien (l'Assemblée consultative islamique) a élu M. Mehرداد Bazrpash à titre de Premier président de la Cour suprême des comptes de la République islamique d'Iran, en juillet 2020.

M. Bazrpash est titulaire d'un baccalauréat en génie industriel de l'Université de technologie de Sharif, et d'une maîtrise en gestion des affaires et d'un doctorat en gestion des technologies de l'Université Allameh Tabatabaee.

Il a occupé divers postes de cadre supérieur et de superviseur en Iran avant d'être nommé Premier président de la Cour, y compris ceux de vice-président et directeur de l'Organisation nationale pour la jeunesse, membre du Présidium du Parlement iranien, conseiller du Président iranien sur les affaires sociales et conseiller du maire de Téhéran.

M. Bazrpash continue de transmettre ses connaissances et son expérience au milieu universitaire en tant que membre du corps professoral de l'université de radiodiffusion d'Iran.

### ÉLECTION D'UN NOUVEAU PROCUREUR DE L'ÉTAT À LA COUR



Le Parlement iranien a élu Ali Kamyar à titre de nouveau procureur de l'État à la Cour suprême des comptes, en juillet 2020.

Avant d'être nommé procureur de l'État, M. Kamyar a occupé les postes de président du Comité de la Cour des comptes du Parlement iranien, de député

ainsi que de membre et président du Conseil judiciaire de la Cour suprême des comptes.

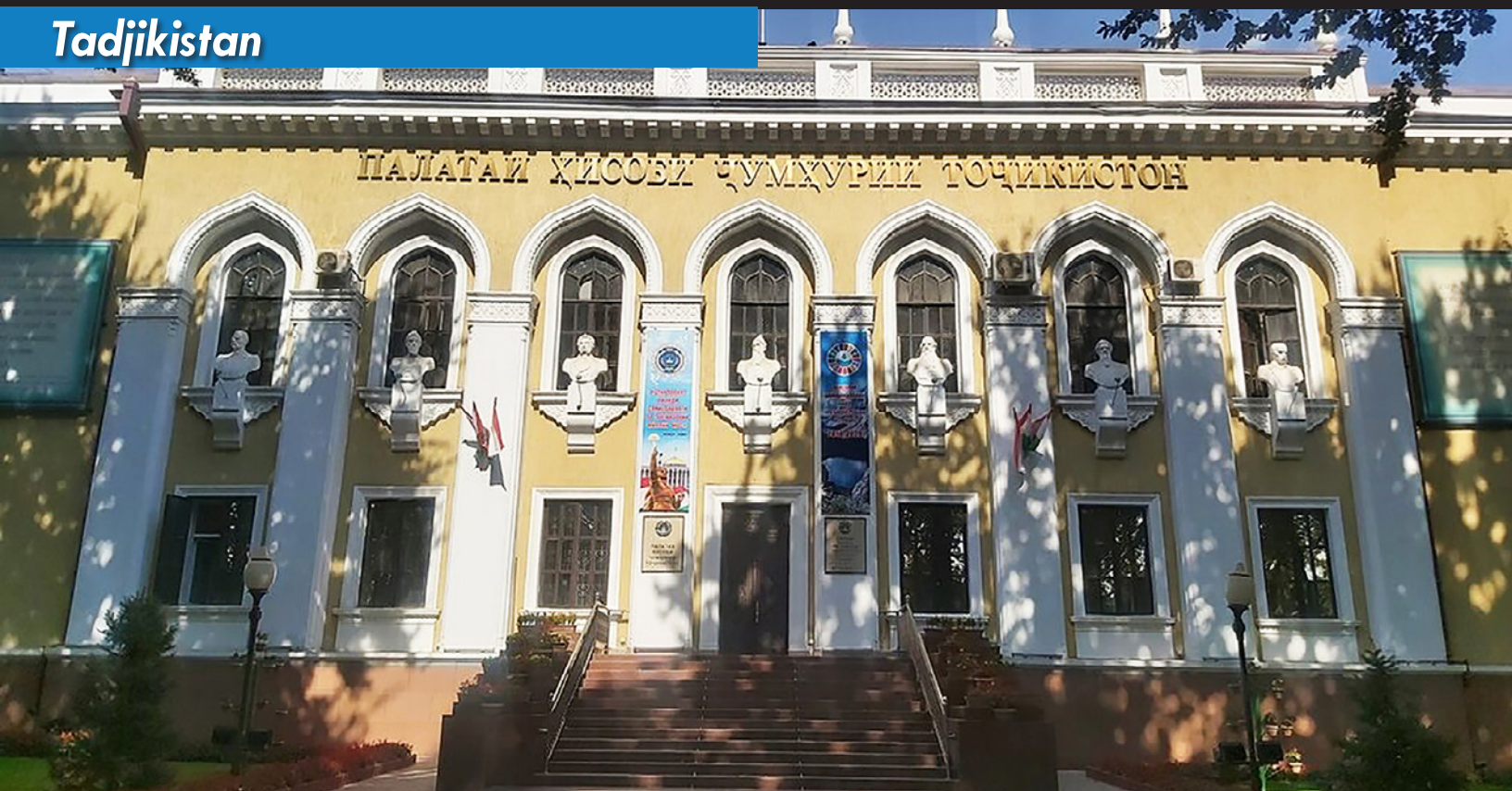
### LE PREMIER PRÉSIDENT NOMME UN DIRECTEUR GÉNÉRAL DES RELATIONS PUBLIQUES ET DES AFFAIRES INTERNATIONALES



M. Seyed Jamal Hashemi Dehkordi a été nommé directeur général de la division des relations publiques et des affaires internationales de la Cour suprême des comptes par le Premier président de la Cour.

Il succède à M. Ali Shiri, qui a pris sa retraite en octobre 2019.





## LA CHAMBRE DES COMPTES APORTE DES AMÉLIORATIONS DANS LE CADRE DE SA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT 2019-2023

Il y a huit ans déjà, la Chambre des comptes de la République du Tadjikistan était créée. Durant cette courte période, la Chambre des comptes a connu de nombreuses réussites en tant qu'Institution supérieure de contrôle de l'État.

Dans le cadre de sa Stratégie de développement 2019-2023, qui est mise en œuvre avec le soutien du gouvernement et la participation d'experts de l'institut agréé des finances publiques et de la comptabilité, la Chambre des comptes a apporté de nombreux changements à sa composition et structure organisationnelles cette année.

Deux nouvelles directions ont été créées au sein de la Cour : Développement des technologies de l'information et de communication et Contrôle de la qualité des audits. Ces remaniements ont fait augmenter le personnel administratif, qui est passé de 110 à 121 employés.

La Chambre se dote actuellement de nouveaux équipements technologiques dans le but d'améliorer la qualité des audits. En outre, elle a déjà effectué l'installation partielle de nouveaux ordinateurs modernes, de services Internet

haute vitesse et d'un système de sécurité de l'information plus efficace. Afin de renforcer ses capacités, la Chambre des comptes offre présentement des séances de formation hebdomadaires en audit visant à accroître les connaissances et les compétences de son personnel.

En juin, le Comité directeur de la Chambre des comptes, qui compte un président, un vice-président et cinq auditeurs principaux, a été remanié en profondeur avec la nomination d'Ahmadzoda Faizaly à titre de vice-président et de Rahmonzoda Zafar, Fayzulozoda Kholnazar et Hasanzoda Asliddin à titre d'auditeurs principaux.

La Chambre des comptes poursuit ses efforts visant à améliorer la communication. Elle a récemment réorganisé son site Web officiel ([www.sai.tj](http://www.sai.tj)) en vue de publier des informations fiables et actualisées ainsi que de faire la promotion de ses réalisations.



## Algérie



### LA COUR DES COMPTES PRÉSENTE SON RAPPORT SUR L'AVANT-PROJET DE LOI PORTANT RÈGLEMENT BUDGÉTAIRE

M. Abdelkader Benmarouf, Président de la Cour des comptes de l'Algérie, a présenté le Rapport d'appréciation de la Cour des comptes sur l'avant-projet de loi portant règlement budgétaire de l'exercice 2017 à la Commission des finances et du budget de l'Assemblée populaire nationale, le 11 juin 2020.

Le rapport, publié en juin 2020, peut être consulté en [arabe](#) et en [français](#) sur le site Web de la Cour.

### LA COUR ÉVALUE LES RISQUES LIÉS AUX MESURES NATIONALES DE LUTTE CONTRE LA PANDÉMIE DE COVID-19

Le Comité des programmes et des rapports de la Cour des comptes algérienne s'est réuni le 30 juin 2020 afin de planifier et d'élaborer une évaluation des risques pour les mesures gouvernementales de lutte contre la pandémie visant à soutenir les entreprises et les ménages. La réunion, présidée par Abdelkader Benmarouf, Président de la Cour des comptes, a mis l'accent sur l'acquisition de matériels et d'équipements médicaux ainsi que sur les mesures de soutien offertes pour composer avec les répercussions de la pandémie.

## Koweït

### LE BUREAU D'AUDIT D'ÉTAT PARTICIPE À UNE RÉUNION VIRTUELLE DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'INTOSAI SUR LES ODD ET LES INDICATEURS CLÉS POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

En raison de la pandémie de COVID-19, le Koweït était en confinement total du 12 mars au 30 juin 2020. Le Bureau d'audit d'État du Koweït s'est rapidement adapté à cette réalité. Il a pris part à de nombreux événements virtuels depuis que la pandémie a été déclarée pour la première fois, y compris à la réunion du Groupe de travail sur les ODD et les indicateurs clés pour un développement durable. Le 15 juillet 2020, des représentants de l'IDI et de la Banque mondiale se sont en effet réunis pour discuter de l'incidence de la pandémie sur les audits de la mise en œuvre des ODD, des travaux à réaliser et de projets pilotes possibles pour 2020-2021.



## Lettonie



### MISE EN ŒUVRE D'UN NOUVEAU SYSTÈME DE FORMATION ET D'AGRÈMENT POUR LES AUDITEURS DU SECTEUR PUBLIC

Le Bureau d'audit d'État de la Lettonie a constamment fait la promotion du perfectionnement professionnel de ses employés comme partie intégrante de sa stratégie de renforcement organisationnel. En 2016, il a entrepris l'élaboration d'un système de formation et d'agrément pour les auditeurs du secteur public reconnu à l'échelle nationale. Le Bureau continue d'investir dans les compétences de son personnel en vue de renforcer ses capacités et de défendre les valeurs de l'organisation, soit la reddition de comptes, la transparence et le perfectionnement.

Le système offre des possibilités de perfectionnement professionnel dès l'embauche et comprend des cours d'initiation à l'audit et des formations sur des sujets propres au secteur public, tels que le cadre juridique. Le système, qui compte plus de vingt cours, offre également des cours avancés et plus spécialisés, notamment sur l'utilisation des mégadonnées et l'analyse des données en audit.

Par ailleurs, le système comprend des programmes d'agrément destinés aux responsables de mission et aux cadres supérieurs. Le Bureau peut ainsi évaluer les connaissances acquises. L'agrément peut être obtenu dans les domaines de l'audit de performance et de l'audit d'états financiers. Il est axé sur les dossiers qui mobilisent les auditeurs du secteur public, notamment la gestion budgétaire et les normes internationales.

Pour élaborer son système, le Bureau s'est servi de matériel déjà publié et a collaboré avec des experts du secteur privé. Le programme de cours a ensuite été adapté en menant des consultations auprès du personnel du Bureau afin de créer des cours en audit de performance.

Pour assurer la prestation des formations, le Bureau s'est employé à établir des partenariats dans le milieu universitaire. Il a aussi conclu une entente de coopération avec l'École d'économie de Stockholm à Riga, une école de commerce européenne de premier plan.

Après avoir terminé un cours, les participants doivent passer un examen qui mêle efficacement analyses concrètes et questions théoriques sur des situations. Puisque la loi habilitante du Bureau prévoit que l'obtention de l'agrément constitue une condition préalable pour pouvoir assurer la gestion des travaux et du personnel d'audit, le Bureau s'assure que tous ceux qui réussissent les examens reçoivent un certificat de maîtrise du cours.



En septembre 2020, le Bureau d'audit d'État a instauré deux cours sur l'audit d'états financiers, qui ont abouti à la délivrance de 37 agréments. Il a également tenu une séance sur l'audit de performance, qui a donné lieu à 19 agréments. Étant donné le succès du programme, le Bureau prévoit d'offrir la formation aux auditeurs internes d'autres institutions publiques et aux auditeurs du secteur privé qui souhaitent réaliser des audits dans le secteur public.

La poursuite de cet effort de coopération permettra de réaliser des audits de qualité dans le secteur public et de renforcer le rôle du Bureau à titre d'organisation compétente, crédible et adaptée.

EXPLORER  
CRÉER



25 novembre  
LITEXPO  
WWW.SIGNALS.LT

## LE BUREAU NATIONAL D'AUDIT ACCUEILLERA LA CONFÉRENCE « SIGNALS 2020 » EN NOVEMBRE

Le 25 novembre 2020, le Bureau national d'audit de la Lituanie tiendra la 4<sup>e</sup> Conférence nationale sur le développement durable SIGNALS, qui se déroulera en personne et en ligne.

D'éminents dirigeants du gouvernement, du monde universitaire et de la société civile ainsi que des représentants de la Banque mondiale, de l'OCDE, de l'UNESCO, d'institutions européennes et de fondations indépendantes participeront à un dialogue stimulant sur divers thèmes : l'importance des données objectives, la nécessité de garantir un enseignement de qualité à tous les étudiants, les défis posés par les changements climatiques et les solutions possibles pour les réduire.

Grâce à des discours liminaires et des discussions en groupe, la Conférence répondra aux questions suivantes :

- Voyons-nous la situation telle qu'elle est vraiment?
- Est-ce que chaque étudiant compte?
- Les changements climatiques m'importent-ils?

Guidés par les thèmes de la Conférence, qui ont été dégagés à la suite d'un examen des réalités globales et des secteurs prioritaires du Bureau, les participants seront invités à EXPLORER et à CRÉER.

Depuis son lancement en 2017, l'événement a accordé une grande importance aux objectifs de développement durable. La Conférence SIGNALS 2020 mettra l'accent sur l'enseignement, plus précisément sur le rôle qu'il peut jouer dans ce domaine en vue de réduire le décalage entre les résultats et la fracture numérique. Elle examinera aussi les mesures nécessaires pour atténuer l'incidence des changements climatiques. Des présentations sur les récents rapports du Bureau national d'audit et des réflexions permettront de se pencher sur ces thèmes.

Diffusé en direct sur les chaînes de radio et de télévision nationales, l'événement a accueilli 500 participants l'an dernier. La Conférence SIGNALS 2020, qui se déroulera en personne et en ligne (avec des services d'interprétation simultanée en anglais), permettra d'atteindre un public plus vaste qui aura la possibilité de participer à des sondages et à des séances de questions et réponses.

Compte tenu des restrictions imposées en raison de la pandémie de COVID-19, pour la première fois dans l'histoire des conférences, la Conférence SIGNALS 2020 sera ouverte à tous les membres de l'INTOSAI.

Pour en savoir plus au sujet de la Conférence et recevoir des informations mises à jour, veuillez consulter le site [www.signals.lt/en](http://www.signals.lt/en).



# Observatoire international

## Initiatives du gouvernement et de l'ISC contre la COVID-1

OLACEFS  
ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE  
DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES



INTOSAI  
Supervisory  
Committee on  
Emerging Issues (SCEI)



## LANCEMENT OFFICIEL DE L'OBSERVATOIRE INTERNATIONAL SUR LES INITIATIVES DU GOUVERNEMENT ET DE L'ISC CONTRE LA PANDÉMIE

Le Bureau du contrôleur général de la République du Pérou a officiellement lancé le site Web « Observatoire international des initiatives du gouvernement et de l'Institution supérieure de contrôle contre la COVID-19 » en août 2020.

L'observatoire, conçu pour favoriser la mise en commun d'expériences et de connaissances comparables sur les travaux de surveillance de la pandémie de COVID-19, a été créé en collaboration avec la Chambre des comptes de la Fédération de Russie, qui assure la présidence à la fois de l'INTOSAI et de son Comité de surveillance sur les questions émergentes.

Les données de l'observatoire ont été enrichies grâce à un sondage sur les activités liées à la pandémie mené par la Chambre des comptes auprès des ISC membres de l'INTOSAI. Le site Web présente actuellement les mesures prises par les

gouvernements et les ISC de 64 pays représentant toutes les régions officielles de l'INTOSAI.

L'observatoire offre également des ressources et des publications importantes en lien avec la pandémie provenant de gouvernements, d'ISC, des organes régionaux de l'INTOSAI et d'organisations internationales, notamment la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement et les Nations Unies.

Nelson Shack Yalta, Contrôleur général de la République du Pérou, a souligné que les ISC en tant qu'organisations responsables d'assurer le bon emploi des biens et des fonds publics, « jouent un rôle essentiel dans le cadre de lutte contre la crise et doivent faire preuve de souplesse, à l'instar de leurs gouvernements respectifs, pour assurer la transparence et la saine gestion ».

Il ajoute que l'ISC du Pérou répond à ce besoin grâce à la nouvelle stratégie sur le modèle de contrôle en simultané.

L'observatoire peut être consulté en anglais et en espagnol, pour le moment, à [observatorioefs.contraloria.gob.pe](http://observatorioefs.contraloria.gob.pe).

## République slovaque



### L'OFFICE SUPÉRIEUR D'AUDIT DÉVELOPPE UN OUTIL INTERACTIF PERMETTANT D'AMÉLIORER LA TRANSPARENCE ET LA PARTICIPATION DES CITOYENS

*Janka Burdová, directrice de la Communication et des relations publiques de l'Office supérieur d'audit de la République slovaque*

En juillet 2020, l'Office supérieur d'audit de la République slovaque a développé un nouvel outil d'analyse interactif appelé *Municipalités à la carte* (MuMAP).

L'application, accessible en ligne à <http://mumap.nkusr.sk>, favorise l'accès du public à un large éventail de renseignements. Elle peut aussi être utilisée dans le cadre des audits, notamment pour recenser les risques, planifier les travaux et sélectionner les entités aux fins d'un audit.

Ľubomír Andrassy, directeur général du Bureau du Président de l'Office supérieur d'audit, a expliqué : « Nous tenions à créer une application d'analyse conviviale qui favorise la participation active des citoyens dans les villes et les municipalités ».

L'application a été mise à l'essai lors du premier Marathon de programmation international des Institutions supérieures de contrôle, un événement qui s'est déroulé en mars 2020 à Prague (République tchèque) au cours duquel des équipes ont utilisé des données ouvertes et des données des ISC

pour développer des applications et des visualisations visant à soutenir les travaux d'audit ou à faire la promotion de l'échange d'informations. Elle relie structurellement de nombreuses sources de données provenant de diverses institutions centrales à l'échelle nationale, y compris le Bureau de la statistique, le Centre des données, le ministère de l'Éducation, de la Science, de la Recherche et des Sports et l'Office supérieur d'audit de la République slovaque.

Les résultats générés par l'application MuMAP couvrent trois aspects : les caractéristiques des municipalités, les constatations découlant des audits de l'Office et les fonds de l'Union européenne prélevés (2014-2020). L'application offre la possibilité de personnaliser les recherches et de filtrer les résultats. Elle permet ainsi d'obtenir des renseignements sur le nombre d'habitants et d'écoles primaires, sur la gestion des finances des municipalités et les audits réalisés.

L'application sera mise à jour afin d'y ajouter de nouvelles fonctionnalités prochainement.

« Ce projet montre comment nous pouvons faire progresser notre organisation et soutenir les efforts visant à améliorer la gouvernance. Il permet à l'Office, aux députés locaux, aux auditeurs et aux citoyens de renforcer la transparence et la reddition de comptes », a souligné M. Andrassy.

Pour en savoir plus, visitez le site Web de l'application MuMAP à <http://mumap.nkusr.sk> ou communiquez avec l'Office supérieur d'audit de la République slovaque par courriel à [info@nku.gov.sk](mailto:info@nku.gov.sk).



# MOBILISER LES PARTIES PRENANTES POUR AMÉLIORER LES PROCESSUS DÉCISIONNELS

*Juan Carlos Barahona et Carlos Siri, Faculté de recherche et de développement, INCAE Business School (Costa Rica)*

La participation citoyenne comprend généralement des activités qui permettent d'intégrer les sujets d'inquiétude, les besoins et les valeurs de la population aux décisions et aux mesures prises à l'égard des questions et des enjeux d'intérêt public.

L'intégration de formes directes de participation du public aux travaux de suivi peut renforcer la mobilisation citoyenne et éclairer les processus décisionnels des ISC, comme l'a appris le Contrôleur général de la République du Costa Rica (CGR) pendant l'étude du transfert de 4 milliards de dollars d'achats dans le domaine de la santé vers une plateforme numérique d'approvisionnement national.

Un long débat national sur la passation des marchés publics s'est clos en 2015 lorsque les entités publiques ont été mandatées par la loi pour gérer les fonds et les marchés publics au moyen d'une plateforme nationale en ligne. Le choix de la plateforme a alors suscité un autre débat.

Pour éclairer les discussions, la direction du Bureau du contrôleur général a alors sollicité les commentaires de personnes directement touchées par la décision, à savoir les fonctionnaires du Costa Rica, et a entrepris un projet pour faire participer activement les utilisateurs et les utilisateurs potentiels d'un tel système.

Le projet a eu recours à la méthode Q pour recueillir et analyser divers points de vue pour compléter les résultats des méthodes traditionnelles, comme les sondages, où les opinions peuvent disparaître dans les moyennes ou autres indicateurs.

Cette méthode a orienté les dernières discussions sur l'utilisation de la plateforme en ligne de gestion des marchés publics retenue, même si le plus grand acheteur public du pays, Caja Costarricense de Seguridad Social (CCSS), faisait partie de ceux qui avaient rejeté la plateforme.

Participation citoyenne

Soutien aux décisions de surveillance



**TABLEAU 1 : EXEMPLE DE CLASSEMENT SELON LA TECHNIQUE DU Q-SORT**

Ressemble le moins à mon opinion

Ressemble le plus à mon opinion

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

**MÉTHODE Q : LE PROCESSUS**

**Établir le répertoire des énoncés** — Le répertoire est un ensemble d'énoncés ou de points de vue individuels sur un sujet donné. Ces énoncés sont recueillis au moyen d'entretiens, de discussions et d'autres sources.

**Constituer l'échantillon Q (Q-set) et préparer le support d'arrangement (Q-Sorting)** — Des experts du domaine prélèvent un plus petit ensemble d'énoncés (échantillon Q) dans le répertoire des énoncés. Chaque participant classe les énoncés de l'échantillon au moyen d'une grille en indiquant la mesure dans laquelle chaque énoncé ressemble à ses propres opinions. Les arrangements (Q-Sorts) ainsi recueillis sont ensuite analysés et des corrélations établies afin de faire ressortir des tendances possibles, qui révèlent des facteurs pouvant être triés en groupes d'opinions.

**MÉTHODE Q : LE PROCESSUS DU BUREAU**

La direction du Bureau du contrôleur général souhaitait comprendre le blocage qui empêchait le transfert de 4 milliards de dollars de fonds publics vers la plateforme numérique, Sistema de Compras Públicas (SICOP).

**Répertoire des énoncés** — Quarante fonctionnaires ont répondu aux questions de recherche (non restrictives) ci-après en participant à des groupes de réflexion et à des entretiens non directs :

- Quelle est votre opinion sur le SICOP?
- Quelles sont les caractéristiques du système qui apportent le plus de valeur?
- Quelles sont les caractéristiques du système qui apportent le moins de valeur?
- La dernière fois que vous avez utilisé le système, qu'est-ce qui s'est passé et pourquoi?
- Décrivez votre meilleure et votre pire expérience liée au système.

Les réponses obtenues, qui reflétaient toute la gamme de points de vue possibles, ont formé les 345 énoncés du répertoire. À partir de ces énoncés, des experts neutres ayant des connaissances syntaxiques et sémantiques de chaque énoncé ont constitué l'échantillon Q, c'est-à-dire les 35 énoncés qui ont ensuite été classés par des fonctionnaires de partout au pays (124 des 314 fonctionnaires invités ont participé au classement au bout de compte).

**Classement selon la technique du Q-Sort** — Les participants ont d'abord trié les éléments de l'échantillon Q en faisant glisser les énoncés puis en les déposant dans trois catégories distinctes :

- Ressemble le moins à mon opinion
- Neutre
- Ressemble le plus à mon opinion

Ensuite, les participants ont classé chaque énoncé en fonction d'une échelle de préférence (voir le tableau 1) fondé sur le degré de ressemblance (-5 : ressemble le moins à l'opinion du participant; 0 : neutre; +5 : ressemble le plus à l'opinion du participant).

Après avoir tenu compte de la validité des réponses, 101 classements par les participants (48 utilisateurs et 53 utilisateurs potentiels du SICOP) ont été utilisés dans l'analyse.

**Analyse Q et interprétation factorielle** — Des points de vue communs prépondérants (facteurs) ont ensuite été dégagés. Une analyse a permis de ramener les points de vue individuels à deux facteurs sommaires : 1) les utilisateurs qui comprennent suffisamment bien le système pour en connaître les faiblesses; 2) les utilisateurs qui estiment que le système est utile, mais exige des connaissances spécialisées (voir le tableau 2).

Le tableau 2 montre aussi la saturation des facteurs (jugés négativement ou positivement) par énoncé. Les énoncés sont aussi caractérisés comme étant « distinctifs » ou

**TABEAU 2 : RÉSULTATS DU CLASSEMENT —  
SYSTÈME EN LIGNE DE GESTION DES MARCHÉS PUBLICS**

N°	ÉNONCÉS DE L'ÉCHANTILLON	NOTES DES UTILISATEURS POTENTIELS			NOTES DES UTILISATEURS		
		Facteur 1	Facteur 2	Type	Facteur 1	Facteur 2	Type
1	L'accès aux technologies de l'information et de la communication facilite l'utilisation du système	-1	1	Distinctif	-3	1	Distinctif
2	Le coût du système est raisonnable	-4	1	Distinctif	-5	-4	Consensus
3	Le SICOP est une nécessité dans le domaine des marchés publics	0	0	Consensus	-2	2	Distinctif
4	Le SICOP cadre avec les règlements en vigueur	2	3	Consensus	-2	2	Distinctif
5	Le SICOP favorise la standardisation des contrats administratifs	1	3	Distinctif	-1	2	Distinctif
6	Le SICOP assure l'interopérabilité avec d'autres plateformes	-2	4	Distinctif	-4	-3	Consensus
7	Le SICOP assure la traçabilité du processus d'acquisition	3	1	Consensus	-1	3	Distinctif
8	Le système permet de rédiger des contrats de manière agile	-1	-1	Consensus	-1	1	Distinctif
9	Le système favorise une saine concurrence	4	4	Consensus	-1	1	Distinctif
10	J'ai le sentiment que le système est sécuritaire	0	2	Consensus	-1	1	Distinctif
11	Le système me permet de mieux comprendre le marché	1	2	Consensus	-2	-1	Consensus
12	Le système fonctionne sans aucune restriction	-3	2	Distinctif	-3	-2	Consensus
13	Le système est crédible et sûr	2	1	Consensus	0	3	Distinctif
14	Le système est convivial	-1	-1	Consensus	-2	-3	Consensus
15	Les processus et les procédures du système sont transparents	5	0	Distinctif	1	5	Distinctif
16	Il s'agit d'une plateforme puissante	0	2	Distinctif	0	0	Consensus
17	Il permet d'avoir accès aux fichiers à distance	3	3	Consensus	0	4	Distinctif
18	Le système rend plus facile le processus de négociation avec les fournisseurs	0	0	Consensus	0	-2	Distinctif
19	Il produit des renseignements utiles	1	0	Consensus	0	0	Consensus
20	Les responsabilités en matière de gestion du système ont été clairement définies	-2	-1	Consensus	1	0	Consensus
21	La formation sur l'utilisation du SICOP est pertinente et opportune	-3	-2	Consensus	1	-4	Distinctif
22	La gestion par RACSA est efficace	-4	-1	Distinctif	1	-2	Distinctif
23	La gestion du changement a été efficace	-2	-2	Consensus	2	-1	Distinctif
24	La gestion des contrats est efficiente	-1	-2	Consensus	2	-1	Distinctif
25	La plateforme intègre complètement le processus administratif de passation de marchés	2	0	Consensus	1	0	Consensus
26	La surveillance par le ministère des Finances est efficace	-3	5	Distinctif	-4	-3	Consensus
27	Les institutions souhaitent utiliser le système	-1	1	Consensus	-3	-5	Consensus
28	Les avantages du SICOP peuvent être quantifiés	0	-1	Consensus	2	-1	Distinctif
29	Il facilite l'élaboration de méthodes de passation de marchés plus efficaces	1	-2	Distinctif	2	0	Consensus
30	Il améliore le processus d'achat institutionnel	4	-3	Distinctif	3	4	Consensus
31	Je dispose de personnel qualifié pour le SICOP	-5	-3	Distinctif	3	-2	Distinctif
32	Je préfère utiliser le SICOP plutôt que mes procédures de passation de marchés antérieures	1	-3	Distinctif	3	1	Distinctif
33	Le SICOP cadre avec les besoins de mon organisation	-2	-4	Distinctif	4	-1	Distinctif
34	Il est plus efficace d'utiliser le SICOP qu'effectuer des procédures sur papier	2	-5	Distinctif	5	2	Distinctif
35	Le SICOP m'apporte une valeur ajoutée	3	-4	Distinctif	4	3	Consensus

« consensuels » en fonction de la note obtenue et des données qualitatives initiales.

Les données semblent indiquer que le « facteur 1 » pourrait être principalement composé de réponses d'un groupe de « superutilisateurs » qui, grâce à leur compréhension de toutes les facettes du système, peuvent en reconnaître les écueils, ce que les utilisateurs du « facteur 2 » ne sont pas en mesure de faire.

## RÉSUMÉ

Les résultats indiquent que le système de gestion des marchés publics en ligne est généralement vu comme étant utile pour les utilisateurs et les utilisateurs potentiels en dépit du mécontentement général qu'il suscite. Les informations recueillies peuvent servir à élaborer des stratégies de mise en œuvre et de gestion plus efficaces, par exemple en mettant l'accent sur le marketing et les activités visant à combattre les opinions négatives, en dressant des plans d'action pour des facteurs distinctifs précis et en formulant de meilleures réponses aux besoins des clients.

## CONTRIBUTION ET ORIENTATION FUTURE

Au moyen de la méthode Q, le Bureau a pu recueillir les opinions des parties prenantes, traiter leurs points de vue de façon novatrice et utiliser les résultats obtenus pour recadrer les discussions sur le transfert de 4 milliards de dollars d'achats publics dans le domaine de la santé vers la plateforme SICOP.

Le projet a permis aux parties prenantes, c'est-à-dire les personnes directement touchées par la décision, de participer aux discussions. Il montre comment les ISC peuvent associer les citoyens à leurs travaux de suivi afin de mieux comprendre et de mobiliser les parties prenantes et d'influer positivement sur la gestion des biens publics et la prestation de services.

Si vous souhaitez en savoir plus sur ce projet et la méthode Q comme outil pour accroître la participation du public ou obtenir la liste complète des sources utilisées, veuillez communiquer avec les auteurs : [juan.barahona@incae.edu](mailto:juan.barahona@incae.edu) et [siri.carlos@incae.edu](mailto:siri.carlos@incae.edu).



# LA RESPONSABILITÉ SOCIALE AU SERVICE DU CAPITAL SOCIÉTAL

Hassan Khosravi, Cour suprême des comptes de la République islamique d'Iran

Par responsabilité sociale, on entend l'ensemble des activités mises volontairement en œuvre par des organisations qui agissent ainsi comme des membres efficaces et productifs de la société.

La responsabilité sociale contribue à préserver ou à améliorer le contexte dans lequel les organisations mènent leurs activités. Elle englobe des pratiques dans des domaines comme l'éthique, l'équité devant l'emploi, l'élaboration de politiques de travail équitables et d'initiatives respectueuses de l'environnement. Elle se traduit par une amélioration du quotidien des citoyens.

La responsabilité sociale des ISC, qui ont pour mission d'évaluer et de contrôler les dépenses publiques au nom des citoyennes et des citoyens, se reflète dans la réalisation d'audits de qualité qui donnent satisfaction à l'opinion publique et favorisent la reddition de comptes et la transparence des gouvernements (les axes clés d'une bonne gouvernance). Les ISC peuvent ainsi renforcer la confiance du public, partant favoriser la promotion du capital

sociétal, à savoir les normes ou valeurs qui renforcent une coopération sociale basée sur des relations sociales réelles. La plupart des études sur le capital social réalisées portaient uniquement sur un pays donné (ou ses régions). Elles ont conclu que plus le capital social d'une population, qui est généralement évalué à l'aune de la mobilisation citoyenne ou de son niveau de confiance, est élevé, plus la croissance économique du pays est importante.

Certaines recherches ont montré que le capital social jouait un rôle particulièrement utile pendant les crises, puisque les organisations qui ont un capital social important jouissent déjà de la confiance des parties prenantes (la strate interne du capital social), ce qui permet de renforcer la participation citoyenne (la strate externe du capital social). Cela étant, le capital social devrait être considéré comme aussi important que le capital matériel, humain et intellectuel.

## Inspirer confiance

L'éthique a un impact considérable sur l'activité humaine. Promouvoir la responsabilité sociale peut donc avoir un effet positif sur le capital social en favorisant le contrôle



de soi au sein de l'organisation. Or le contrôle de soi, qui est fondé sur la confiance, l'éthique et les valeurs, nécessite l'engagement total d'une organisation pour garantir que la culture éthique facilite les relations internes et encourage la confiance en renforçant un climat de compréhension et en réduisant les conflits entre les groupes et les personnes.

Une bonne gestion des règles d'éthique en milieu de travail favorise également la légitimité des méthodes de gestion, améliore l'intégrité et l'équilibre culturels, renforce le travail d'équipe et optimise les performances (car les employés qui ont une opinion et des jugements positifs sur l'organisation qui les emploie sont susceptibles d'être plus créatifs et productifs).

### Généraliser la participation citoyenne

Les citoyens, en tant que membres du public, clients et consommateurs, suivent les résultats obtenus par une organisation. Ils ont le droit de connaître les activités menées par les organisations, notamment de bien comprendre la mesure dans laquelle leur fonctionnement repose sur une bonne gouvernance. Les rapports publiés en continu inspirent donc confiance dans les institutions et peuvent accroître la participation citoyenne. Si cette participation se généralise, la promotion du capital sociétal peut apporter une valeur ajoutée aux citoyens, faire augmenter le revenu par habitant et améliorer le bien-être de manière exponentielle.

Les auditeurs sont hautement qualifiés pour gérer les efforts que déploient les ISC en faveur de la responsabilité sociale dans le but de renforcer le capital sociétal. Pour généraliser la participation citoyenne à l'échelle mondiale, l'INTOSAI peut envisager la possibilité de former un groupe de travail axé sur la responsabilité sociale et le capital sociétal, d'autant plus que l'on sait que les organisations de haut niveau créent des avantages concurrentiels durables en insufflant de nouvelles idées et en renforçant les moyens nécessaires à leur compréhension et à leur mise en œuvre.

### Renforcer la responsabilité sociale et le capital sociétal

Le renforcement de la responsabilité sociale permet aux ISC d'apporter un degré supérieur de valorisation, de susciter l'innovation et d'impulser la productivité. La promotion du capital sociétal grâce au renforcement de la responsabilité sociale profite donc à tous.

## MOYENS DE RENFORCER LE CAPITAL SOCIÉTAL

*Pour faire naître et améliorer, sous le signe de l'efficacité, le capital sociétal, les ISC peuvent :*



Établir un service professionnel de relations publiques et organiser régulièrement des rencontres avec les médias et la presse



Utiliser efficacement les technologies de communication et l'espace virtuel



Mener régulièrement des sondages sur l'efficacité des activités de l'organisation et le moral des employés



Respecter les normes comptables, les normes internationales et les règles de déontologie



Tirer des leçons des constatations et des réussites d'autres institutions



Promouvoir les connaissances des médias et l'intelligence émotionnelle à tous les niveaux de l'organisation



Offrir des cours de perfectionnement professionnel au personnel de l'organisation



Organiser régulièrement des consultations, des séances de remue-méninges et des discussions avec des groupes de travail thématiques sur les forces et faiblesses des institutions qui sont examinées



Instaurer un dialogue ouvert pour encourager la communication des vues de toutes les parties prenantes



Présenter régulièrement des rapports sur les procédures institutionnelles



Offrir des solutions pratiques aux problèmes des entités auditées



Encourager les auditeurs à se tenir au courant des enjeux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'institution



Préserver l'autonomie et l'indépendance professionnelles

# DES RAPPORTS D'AUDIT À MÊME D'OPTIMISER LE DIALOGUE SOCIAL

*Aamir Fayyaz, directeur d'audit, Bureau de l'auditeur général du Pakistan*

Les rapports d'audit (d'états financiers, de conformité et de performance) sont les principaux produits des ISC. Chaque type de rapport est destiné à un public différent : les comptables, les législateurs et autorités de réglementation, et la population, respectivement.

Les audits de performance sont souvent longs et fastidieux. Or la population, qui est diversifiée, veut savoir si les fonctionnaires font bon usage des ressources publiques dans un large éventail de domaines essentiels, notamment les objectifs de développement durable (ODD), les services aux populations marginalisées, les initiatives de lutte contre la pauvreté, les programmes de santé et les marchés publics (notamment en réponse à la pandémie de COVID-19). Cela étant, ce n'est pas une mince tâche que de produire des rapports lisibles.

Toutefois, en ne perdant de vue le produit final (même pendant les premières étapes de l'audit) et en suivant certaines lignes directrices, notamment celles présentées ci-après, les ISC peuvent établir des rapports lisibles qui optimisent la communication avec les citoyens et contribuent aux débats sur des questions essentielles.

## **Standardisation du format**

Uniformiser le format des rapports d'audit de performance, au lieu de laisser la structure du rapport à la discrétion de chaque auditeur, facilite la rédaction et la lecture des rapports puisqu'ils sont plus prévisibles.

L'ISC du Pakistan utilise un modèle qui comporte des rubriques sur la gestion organisationnelle, les marchés publics, la gestion des actifs, la gestion financière, la construction et les travaux, le suivi et l'évaluation, entre autres. Ces rubriques contiennent des sous-sections qui traitent de diverses questions : économie, efficacité, éthique, environnement, transparence et durabilité. Chaque sous-section présente avec concision un critère qui amène le lecteur jusqu'à des conclusions étayées par des éléments probants convaincants.

## **Pertinence de l'objet considéré**

Un plus grand nombre de citoyens sont susceptibles de lire les rapports d'audit de performance si les ISC sélectionnent des sujets pertinents et à grand retentissement qui touchent le plus grand nombre possible de lecteurs. Pour ce faire, les ISC peuvent mener un exercice officiel d'évaluation des risques dans le cadre de leur planification stratégique, conformément à la Norme internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) 3000/89, à l'aide d'indicateurs de risque prédéfinis comme « l'importance relative » et « la pertinence des sujets pour les ODD ».



En 2020, des sujets comme la mobilisation des ressources et les dépenses publiques engagées pour lutter contre la pandémie de COVID-19 pourraient éveiller l'intérêt du public à l'égard des rapports d'audit et motiver les ISC à se montrer à la hauteur des attentes. Des sujets futiles ou dépassés, qui ne suscitent pas l'intérêt des lecteurs, pourraient amener ceux-ci à rejeter un rapport qui n'est pas en phase avec leurs préoccupations.

### **Repères pour le lecteur**

Même si le choix de sujets pertinents peut inciter les citoyens à lire un rapport d'audit de performance, il est important de structurer le texte à l'aide de repères, surtout la copie papier du rapport, afin d'avoir l'assurance que les lecteurs examinent le rapport de manière approfondie et digèrent son contenu.

Pour optimiser la lecture de ses rapports, l'ISC du Pakistan présente actuellement, dans le cadre d'un projet pilote, des phrases thématiques axées sur le message au début de chaque partie des rapports. Similaires aux titres utilisés dans la presse et les médias électroniques, ces phrases résument le contenu des parties du rapport qu'elles chapeautent. Elles sont utiles pour les lecteurs qui sont pressés par le temps. Condenser le message d'une partie du rapport en une seule phrase demande, toutefois, une réflexion approfondie. Nous présentons, ci-après à titre d'exemple, une comparaison entre un titre traditionnel et une phrase thématique :

*Titre traditionnel* : Perte de 5 millions de roupies attribuable à des achats excessifs

*Phrase thématique* : L'Agence a dépensé 5 millions de roupies pour acquérir du mobilier qui n'a pas été utilisé même après l'ouverture des installations.

### **Langage simple**

Combien de fois avez-vous dû consulter un dictionnaire en lisant un rapport d'audit? L'utilisation d'un langage simple est une compétence importante pour les auditeurs. Or cette compétence, qui demande une bonne dose de confiance,

peut être acquise par la formation et la pratique. Il n'y a pas de honte à utiliser un mot simple pour remplacer un mot difficile, si cela suffit. La simplicité des mots n'est pas la seule caractéristique du langage simple, il faut aussi employer des phrases courtes et simples, des verbes d'action, la voix active et éviter les phrases lourdes. Par exemple :

*Phrase complexe* : Il a été observé que le projet avait été achevé avec un retard de deux ans, entraînant un coût supplémentaire de 50 millions de roupies pour le trésor public et un gaspillage de 20 millions de roupies de stocks inutilisés.

*Phrases simples* : Nous avons constaté que l'Agence avait terminé le projet avec un retard de deux ans. Ce retard a entraîné un coût supplémentaire de

50 millions de roupies et des stocks inutilisés de 20 millions de roupies.

### **Des arguments équilibrés**

Les parties prenantes s'attendent à lire un rapport d'audit de performance impartial et équilibré. Par conséquent, le rapport doit non seulement signaler les déficiences, mais les améliorations aussi.

Par exemple, après avoir réalisé une analyse de l'optimisation des ressources, des auditeurs constatent que 20 % des marchés publics sélectionnés présentaient des lacunes sur le plan de l'économie et de l'efficacité. En indiquant que 80 % des marchés analysés répondaient aux critères d'économie et d'efficacité, les auditeurs éviteraient de brosser un tableau trop négatif de la situation. De même, les rapports peuvent constater l'inefficacité d'un processus de passation de marchés tout en reconnaissant que le processus est conforme aux lois et aux règlements en vigueur.

Éviter les énoncés subjectifs, comme « il semble », « il apparaît » et « être assimilable à », et des termes dérogatoires comme « fraude », « détournement de fonds », « malversations » et « abus » (sauf s'il existe des preuves irréfutables), contribue à garantir l'équilibre des rapports. Les ISC peuvent également avoir établi leur propre lexique

---

*« Il n'y a pas de honte à utiliser un mot simple pour remplacer un mot difficile, si cela suffit. »*

---



au fil des années. Or la rédaction de rapports simples et équilibrés peut obliger les auditeurs à revoir le lexique d'audit de l'ISC.

### **Dernier contrôle de la lisibilité**

Avant de publier un rapport, les auditeurs peuvent vérifier l'impression que donne réellement le rapport à l'aide des statistiques de lisibilité de Microsoft Word. Il s'agit d'un outil précieux qui analyse les documents en fonction de dix caractéristiques, dont deux tests spéciaux :

- Le test de *lisibilité Flesch* permet d'évaluer un texte sur une échelle de 100 points : plus la note est élevée, plus la lecture est aisée. Une note de 60 à 70 est généralement souhaitable. Toutefois, comme les rapports d'audit abordent souvent des sujets complexes, la haute direction d'une ISC peut déterminer des notes mieux adaptées en fonction de chaque produit d'audit. Les ISC voudront peut-être aussi fixer des notes minimales acceptables en fonction de diverses variables, notamment le niveau d'instruction générale et de familiarité avec les produits d'audit.
- Le test de *lisibilité Flesch-Kincaid* évalue, quant à lui, les textes en fonction des niveaux de scolarité du système américain. Par exemple, si un texte obtient une note de 7, cela veut dire qu'un élève de 7<sup>e</sup> année

peut le comprendre. Pour utiliser ce test, les ISC devront peut-être, dans un premier temps, procéder à une comparaison entre le système éducatif de leur pays et le système américain afin de trouver des équivalents. Cette échelle de notation permet toutefois de dégager une idée de base des niveaux de compréhension du lecteur. La plupart des documents devraient viser une note de 7 ou de 8. Toutefois, compte tenu de la complexité des objets considérés dans le cadre des audits, des notes plus élevées peuvent être acceptables.

Les auditeurs doivent surmonter des difficultés considérables, non seulement pour évaluer la performance des entités publiques, mais aussi pour communiquer avec clarté et simplicité des informations sur des sujets complexes. Cela vaut toutefois la peine de déployer des efforts pour établir des rapports lisibles. Grâce aux lignes directrices présentées ci-dessus et à leur jugement professionnel, les auditeurs peuvent avoir l'assurance que les résultats de leurs travaux d'audit sont communiqués avec un impact maximal. Pour obtenir un complément d'information, veuillez communiquer avec l'auteur : [aamir.paas@gmail.com](mailto:aamir.paas@gmail.com).

# ➤ DANS LE CADRE DE L'INTOSAI



*L'expérience mutuelle  
profite à tous*

# UNE RÉUNION AXÉE SUR L'AMÉLIORATION EN CONTINU

La Commission des normes professionnelles (PSC) s'est réunie de façon virtuelle, le 6 octobre 2020, pour discuter de ses réalisations antérieures et des initiatives à venir. Divers points ont été abordés : les objectifs stratégiques et les priorités transversales de la Commission, les normes internationales, le réseau des officiers de liaison des normes (ISLO), la fonction de soutien technique (TSF) et l'état d'avancement du Plan de développement stratégique.

Bruno Dantas, Ministre de la Cour fédérale des comptes du Brésil (TCU) et Président de la Commission, a ouvert la réunion en soulignant l'importance des discussions sur les grands enjeux liés à l'établissement des normes de l'INTOSAI pour tous les membres de l'organisation.

M. Dantas a rappelé aux membres le lancement du Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP) lors du Congrès de l'INTOSAI tenu en Russie. Il a indiqué que le processus de migration du Cadre des ISSAI vers l'IFPP avait offert un point de vue intéressant, particulièrement sur la façon dont tous les éléments ont pu s'imbriquer pour simplifier et améliorer la clarté de documents.

Il a également mentionné que le Forum sur les prises de position professionnelles de l'INTOSAI (FIPP) avait invité le Comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles, l'an dernier, à réfléchir à la « prochaine génération d'ISSAI ». Cette approche a servi de point de départ à l'inclusion d'un processus de révision dans le Plan actuel, dont les premiers résultats ont été présentés par les membres du Comité de pilotage et ont fait l'objet de discussions.

M. Dantas a ajouté que le but était de « garantir la pertinence des normes, d'entamer une réflexion axée sur l'avenir et de rattacher les résultats à tous les objectifs de l'INTOSAI ».

Le rapport sur l'état d'avancement du Plan, conçu pour présenter les travaux réalisés et des indications explicatives sur l'environnement actuel, comprenait des renseignements détaillés sur les objectifs stratégiques et les priorités transversales de la Commission, la pertinence des documents, leur champ d'application et leur accessibilité et la coopération continue avec les partenaires externes, comme l'International Federation of Accountants et le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance.

Radek Majer, adjoint du directeur du contrôle qualité des audits à la Cour des comptes européenne et Vice-président de la Commission, a insisté sur la valeur des revues en tant que mécanisme de renforcement et d'étape importante pour l'avenir de l'IFPP. M. Majer a indiqué que les commentaires reçus, ainsi que l'analyse qui est menée en continu pour faire ressortir les solutions en présence, les coûts et les avantages, peuvent être utilisés comme référence pour les recommandations et les travaux futurs.

Geoffrey Simpson, directeur du contrôle qualité des audits à la Cour des comptes européenne, a indiqué qu'« il était impératif d'examiner et de remanier en profondeur l'organisation et la présentation du cadre. Si nous ne le faisons pas, qui le fera? Les normes sont au cœur de notre profession, et nous devons aller de l'avant, sans quoi nous risquons de perdre notre raison d'être ».

Vu que la migration est relativement récente, certains ont évoqué des solutions de rechange au changement de cadre, notamment établir une distinction plus marquée entre les Normes et les Guides (GUIDS) et privilégier les GUIDS en tant qu'outils pour les auditeurs. En fin de compte, l'objectif est de faire en sorte que le cadre soit compréhensible et aide à renforcer la souplesse et l'efficacité des audits publics.

Monika Gonzalez-Koss, directrice du Secrétariat général de l'INTOSAI, a indiqué que « le cadre se voulait un outil professionnel, inclusif et fondé sur le concept selon lequel les principes reflètent le résultat de la mise en commun des expériences et des connaissances ».

L'inclusion reste un pilier de toutes les activités. La Commission des normes professionnelles demeure résolue à renforcer l'établissement des normes et la coopération à l'échelle de l'INTOSAI et à veiller à ce que les initiatives reflètent la devise de l'INTOSAI : « L'expérience mutuelle profite à tous ». Les efforts déployés comprennent la révision des ISSAI existantes, l'adoption de nouvelles normes et la mise en place de nouvelles directives sur la mise en œuvre des principes de l'INTOSAI. Il faut également tirer profit de la fonction de soutien technique. Cette dernière, qui a récemment accueilli trois membres des ISC de la Finlande et de la Tanzanie, travaillera de près avec les présidents des objectifs de l'INTOSAI et le FIPP pour évaluer les besoins et examiner les problèmes.

Selon Jan van Schalkwyk, cadre supérieur au Bureau de l'auditeur général de l'Afrique du Sud et Président de la Commission chargée du renforcement des capacités de l'INTOSAI, « tout le monde doit participer à la professionnalisation ».

Paula Hebling Dutra, directrice de la Coopération internationale à la Cour fédérale des comptes du Brésil, a clos la réunion en insistant sur l'importance des discussions qui sont en cours entre les trois présidents des objectifs de l'INTOSAI pour relayer et amplifier les responsabilités communes en matière d'établissement des normes et mener une réflexion sur d'autres objectifs, notamment sur « la façon dont nos travaux se recoupent et bénéficient du soutien des uns et des autres ».

« Nous avons entamé une réflexion de grande envergure et avons établi les principes que nous tenons à mettre en œuvre au cours du prochain cycle de planification stratégique, en proposant de travailler en étroite collaboration non seulement lors de l'établissement de normes, mais dans toutes nos activités. »



## À propos de la KSC

La Commission de partage et de gestion des connaissances (KSC) est l'une des quatre commissions chargées d'un objectif de l'INTOSAI. Elle a été formée à la suite du XVIII<sup>e</sup> INCOSAI tenu à Budapest en 2004, au cours duquel un objectif stratégique a été adopté dans le cadre du Plan stratégique 2005-2010. Cet objectif visait à encourager les ISC à coopérer, à collaborer et à rechercher l'amélioration continue, notamment en fixant des points de référence, en réalisant des études sur les pratiques exemplaires et en effectuant des travaux de recherche sur les questions d'intérêt et de préoccupation communes. Afin d'atteindre cet objectif stratégique, la KSC a été constituée lors du XIX<sup>e</sup> INCOSAI, tenu à Mexico (Mexique) en novembre 2007.

Pour en savoir plus

# LE COMITÉ DE PILOTAGE DE LA KSC EST RÉSOLU À CONCRÉTISER SES ENGAGEMENTS

Le Comité de pilotage de la Commission de partage et de gestion des connaissances (KSC) de l'INTOSAI s'est réuni le 21 septembre 2020.

Au cours de l'événement, auquel ont participé 53 délégués représentant des membres du Comité de pilotage et des observateurs, de nouveaux membres des ISC des Émirats arabes unis et de la Finlande ont été accueillis. Ceux-ci assumeront la présidence du Groupe de travail sur les incidences de la science et de la technologie sur l'audit et du Groupe de travail sur la vérification environnementale, respectivement. Les membres ont aussi accueilli l'ISC de la Russie à titre de présidente du Groupe de travail sur les ODD et les indicateurs clés pour un développement durable. Ce groupe, nouvellement constitué, s'appelaient anciennement le Groupe de travail sur les indicateurs nationaux clés.

Au programme de l'événement figuraient des discussions sur le tableau de bord des rapports de la KSC, dont la présentation à la 74<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'INTOSAI a été approuvée. Des discussions sur les progrès réalisés en vue d'élaborer le Plan stratégique 2023-2028 de l'INTOSAI et sur la mise à jour du Portail communautaire de l'INTOSAI ont aussi eu lieu.

Le président de la KSC a exprimé l'intention de réaliser une enquête pour évaluer la satisfaction des utilisateurs à l'égard des produits de la Commission. L'enquête aidera aussi à préparer les commentaires et observations que la Commission formulera sur l'analyse interne de la Task force sur la planification stratégique de l'INTOSAI. Les membres se sont engagés à contribuer à l'enquête de la KSC et à participer activement à l'analyse afin d'aider à orienter le prochain plan stratégique.

La réunion a été l'occasion idéale de discuter des priorités transversales de la Commission, telles que le Portail

communautaire et les projets de recherche de l'INTOSAI ainsi que les activités de l'IDI et du Comité de surveillance sur les questions émergentes (SCEI), et de solliciter le soutien des membres.

Vu l'immense potentiel du Portail communautaire de l'INTOSAI, les membres ont accepté de fournir des articles, des billets de blogues et d'autres nouvelles sur une base trimestrielle et de promouvoir le portail au sein des groupes de travail et des ISC.

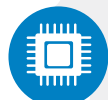
Les membres restent attachés à la mise en œuvre des projets de recherche transversaux de la KSC : celui sur « l'indépendance des ISC », qui est piloté par l'ISC de la France, et celui sur « la communication en audit et les rapports sur les résultats d'audit », dont la direction n'a pas encore été confiée à une ISC. En outre, pour optimiser l'utilisation de ressources qui sont limitées, les membres ont approuvé le retrait du projet de recherche sur « la participation des citoyens à l'audit public ».

Les participants à la réunion ont souligné l'importance du programme d'audit coopératif de l'IDI sur la robustesse et la résilience des systèmes de santé publique nationaux et de l'initiative du SCEI sur la COVID-19. Ils ont convenu de diffuser à grande échelle des informations sur ces deux programmes, ainsi que d'y participer et d'y apporter leur contribution.

Lors de la réunion, la KSC a remercié le Forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI, qui a guidé les groupes de travail dans l'élaboration des prises de position, surtout dans le contexte de la pandémie et d'autres priorités.

Au terme de la réunion, les membres se sont déclarés résolument décidés à concrétiser les engagements en mesures qui donnent des résultats. La prochaine réunion du Comité de pilotage sera accueillie par l'Autorité centrale d'audit de l'Égypte en 2021.

## LE GROUPE D'EXPERTS DU SCEI ANIME UN WEBINAIRE SOUS LE THÈME DE L'AUDIT À DISTANCE : DIFFICULTÉS ET SOLUTIONS



Le groupe d'experts chargé de se pencher sur le rôle stratégique des ISC pour relever les défis liés à la pandémie de COVID 19 du Comité de surveillance sur les questions émergentes (SCEI) de l'INTOSAI a animé un webinaire, sous le thème de « L'audit à distance : difficultés et solutions technologiques », le 24 juillet 2020.

Plus de 150 délégués représentant environ 50 ISC ont participé au webinaire. Ils ont ainsi pu examiner la possibilité d'atteindre un niveau de souplesse élevé grâce à des technologies et des approches modernes fondées sur les données sans toutefois compromettre les objectifs des audits.

Le webinaire comprenait une enquête interactive dans laquelle les participants étaient invités à donner leur avis sur les aspects technologiques qui compliquaient le plus le travail à distance. Les aspects les plus souvent mentionnés ont été la sécurité, l'infrastructure, la sécurité de l'information, la connectivité et la bande passante.

Les ISC de l'Indonésie, de la France, du Pérou, de la Russie, du Royaume-Uni et des États-Unis ont fait part de leurs expériences de mise en œuvre de processus de travail à distance pendant la pandémie. Chaque pays était plus ou moins préparé à adopter le travail à distance. Certaines ISC ont pu tirer parti des efforts faits par le passé en faveur de technologies pour le travail à distance pour mettre en place une approche de télétravail à 100 %, et ce, sans incidence notable sur la prestation des services.

Les participants ont toutefois indiqué qu'ils avaient rencontré les difficultés suivantes : garantir la connectivité et la

sécurité des données; configurer le matériel et les logiciels; sélectionner des plateformes appropriées pour satisfaire à la demande accrue en communication en ligne; et élaborer de nouveaux processus de travail. Des solutions possibles pour surmonter ces difficultés ont été proposées, notamment l'achat et le déploiement d'équipements appropriés, la recherche de nouvelles façons de favoriser la mobilisation et la mise en œuvre de modalités de travail souples.

Pendant la réunion, le groupe d'experts du SCEI a annoncé la diffusion d'une enquête visant à évaluer les mesures prises par les ISC pour lutter contre la pandémie. Les réponses à l'enquête serviront de fondement aux recommandations que le groupe d'experts formulera à l'intention du Comité directeur de l'INTOSAI en novembre.

Les réponses à l'enquête seront également diffusées sur le site « [Observatoire international sur la COVID-19](#) », une plateforme d'information (*non disponible en français*) qui a récemment été lancée par l'ISC du Pérou. La plateforme présente les mesures prises par les gouvernements et les ISC en matière de lutte contre la pandémie de COVID-19. À l'heure actuelle, cette composante interactive et visuelle du groupe d'experts du SCEI recense les données de 64 pays, qui peuvent aussi être consultées par région de l'INTOSAI.

Pour voir l'enregistrement du webinaire, cliquez sur le lien : <https://youtu.be/pqvwlc6tk08>. Les présentations du webinaire sont affichées sur le site : <https://incosai2019.ru/fr/documents/59>.

# DES GUIDES SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ISSAI POUR LES PARLEMENTAIRES



- « Aider les institutions supérieures de contrôle à appliquer les normes internationales d'audit dans des contextes difficiles et complexes, Note d'information à l'intention des parlements »

L'Introduction (un document d'une page) donne un aperçu des ISC, des ISSAI et des parlements, tandis que la Note d'information, plus détaillée, décrit les nombreux avantages de la mise en œuvre des ISSAI : permettre aux ISC de préparer des rapports d'audit mieux structurés, lisibles et crédibles et fournir des recommandations et des informations importantes qui, tout compte fait, peuvent améliorer les services publics.

Il faut parfois de nombreuses années avant de pouvoir observer les effets notables des changements apportés dans des contextes complexes et difficiles. La communication avec les parties prenantes est donc essentielle.

L'Introduction et la Note d'information sont directement transmises aux régions de l'INTOSAI et aux principales organisations parlementaires internationales.

Les ISC et les parlements sont invités à utiliser ces documents lors de séances d'information à l'intention du personnel et des organisations concernés.

Les guides sont offerts en deux versions : la première est destinée principalement aux ISC qui fonctionnent comme des bureaux d'audit et la seconde est destinée aux ISC à caractère juridictionnel.

Ces documents peuvent être consultés en anglais et en français à <https://www.intosaiabc.org/accc/>, sous l'onglet « ACCC Information Package for Parliaments » [Trousse d'information sur les ACCC à l'intention des parlements].

Mettre en œuvre les Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) n'est pas une mince affaire. Il faut du temps et des directives claires de la part des gestionnaires ainsi que des efforts majeurs de formation et de perfectionnement. Pour les institutions supérieures de contrôle (ISC) qui mènent leurs activités dans des contextes difficiles et complexes (budgets insuffisants, manque de personnel qualifié, indépendance limitée et cadres externes marqués par la violence, la corruption et l'instabilité), la mise en œuvre des ISSAI s'avère beaucoup plus difficile.

Reconnaissant l'importance et la pertinence des normes internationales, de nombreuses ISC de milieux complexes et difficiles ont déjà pris des mesures en vue de la mise en œuvre des ISSAI. Selon elles, le dialogue avec les parties prenantes à ce sujet est essentiel, surtout pour aider les partenaires externes, tels que les parlements, à comprendre les avantages des ISSAI et la façon dont ils peuvent soutenir au mieux les ISC durant leur mise en œuvre.

La Commission chargée du renforcement des capacités de l'INTOSAI, par l'intermédiaire de son groupe de travail sur l'Audit dans des contextes complexes et difficiles (ACCC), a pour objectif d'appuyer les ISC dans ce projet. Elle a récemment publié deux nouveaux guides afin de favoriser l'échange des savoirs et de dynamiser le soutien parlementaire :

- « Soutenir les institutions supérieures de contrôle dans des contextes difficiles et complexes, Introduction à l'intention des parlements »



# L'ISC POLONAISE PASSE LE FLAMBEAU À L'ISC ESTONIENNE

Marian Banaś, Président du Bureau supérieur de contrôle de Pologne, a cédé la présidence du Groupe de travail sur les technologies de l'information de l'Organisation européenne des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (EUROSAI) à Janar Holm, Auditeur général du Bureau national d'audit de l'Estonie, en juin.

Ce Groupe de travail rassemble des experts provenant de plus de 30 ISC membres de l'EUROSAI dans le but de favoriser les échanges d'expertise et d'expérience, et d'encourager les activités communes dans le secteur des technologies de l'information (TI).

Le Groupe de travail, qui met également l'accent sur l'élaboration d'outils technologiques pouvant être utilisés par les ISC au quotidien, coopère activement avec son homologue au sein de l'INTOSAI : le Groupe de travail pour l'audit de la technologie de l'information (WGITA).

Les principaux projets du Groupe de travail de l'EUROSAI comprennent les suivants :



**Projet « Control Space E-Government » (Le CUBE) et manuel d'audit TI actif :** Dirigé par l'ISC polonaise en collaboration avec l'ISC portugaise, le CUBE est un outil d'analyse des rapports d'audit, principalement

pour les secteurs de l'administration électronique. Le CUBE est une base de données intelligente qui permet de générer diverses analyses de rapports, telles que l'analyse des risques et les objectifs d'audit. Il est intégré au manuel d'audit TI actif, un guide pour les audits actifs qui offre des conseils pratiques et des exemples de questions posées lors d'audits informatiques.

**Audits parallèles :** Pilotés par les ISC des Pays-Bas et de la Pologne, les audits parallèles facilitent l'examen des secteurs problématiques d'une administration publique moderne et fournissent un mécanisme pour comparer les pratiques des divers pays. En fin de compte, ces audits permettent de créer une plateforme coopérative pour les ISC qui veulent cerner des problèmes communs et les solutions possibles.

**Auto-évaluation des TI et auto-évaluation des audits des TI :** L'auto-évaluation des TI est un outil de gouvernance des TI pour vérifier les systèmes informatiques, y compris ceux utilisés pour gérer le processus d'audit. L'auto-évaluation des audits des TI est un outil de mesure de la qualité des audits, qui prend la forme d'ateliers d'évaluation de la capacité d'une ISC à réaliser des audits informatiques. Ces ateliers permettent également de vérifier la conformité aux normes de l'INTOSAI. Des modérateurs d'autres ISC effectuent les deux auto-évaluations (comme le recommande le GUID 1900 de l'INTOSAI : Guide d'examen par les pairs), ce qui permet de garantir l'objectivité des résultats. Jusqu'à maintenant, 59 auto-évaluations des TI et 28 auto-évaluations des audits des TI ont été effectuées.

L'ISC estonienne est devenue la quatrième ISC à assurer la présidence du Groupe de travail sur les technologies de l'information de l'EUROSAI, depuis sa création par le Congrès de l'EUROSAI à Moscou en 2002 sous la présidence de la Cour des comptes des Pays-Bas.

L'ISC suisse et l'ISC polonaise ont ensuite présidé le Groupe entre 2014 et 2020.

La pandémie a forcé l'annulation de la réunion annuelle d'avril dernier. Le transfert de la présidence s'est déroulé à distance pendant une conférence Web en juin.

Pour en savoir plus sur le Groupe de travail sur les technologies de l'information de l'EUROSAI, visitez [www.eurosai-it.org](http://www.eurosai-it.org).





# ALLIANCE DES AUDITEURS



## INNOVER EN TEMPS DE CRISE

« Les auditeurs établissent la confiance, aident à renforcer la résilience des pouvoirs publics et sont essentiels à une bonne gouvernance. »

Jeffrey Schlagenhauf, Secrétaire général adjoint de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), a donné le coup d'envoi de la réunion virtuelle de l'Alliance des auditeurs, le 23 septembre 2020, en invitant les participants du monde entier à apporter leur concours à un sujet d'actualité pertinent : l'innovation en audit en temps de crise.

M. Schlagenhauf a fait valoir le rôle essentiel des auditeurs dans la présentation d'éléments probants et d'avis pour répondre à des questions importantes, surtout maintenant, alors que les gouvernements avancent les yeux bandés en territoire inconnu et prennent des mesures sans précédent pour surmonter la crise.

La pandémie de COVID-19 a bouleversé le quotidien des habitants des quatre coins du monde, partant le travail des auditeurs. De fait, les auditeurs adoptent des méthodes

de travail innovantes et explorent de nouvelles approches pour assurer une surveillance efficace des mesures prises à l'échelle nationale pour lutter contre la pandémie.

Pour faciliter le travail d'exploration et de collaboration, une nouvelle plateforme en ligne de l'Alliance des auditeurs a été lancée pendant la réunion. Le [site Web](#) a été conçu pour faciliter la prise de contact entre les auditeurs, peu importe l'heure et le lieu, l'échange de savoirs, l'établissement de pratiques exemplaires et les discussions sur des questions d'audit en temps réel. Le site comprend aussi des tribunes présentant des opinions et des études de cas sur des sujets comme la résilience en temps de crise, le gouvernement numérique, l'innovation, l'intégrité et la prospective stratégique. Ces ressources donnent un aperçu des travaux menés par d'autres auditeurs et permettent d'apprendre de leurs expériences.

Chris Bolton, directeur de la mise en commun de pratiques exemplaires au Bureau d'audit du Pays de Galles, a ensuite pris la parole. Il a souligné que son bureau visait à donner « assurance, explications, inspiration ». Puis, il a donné un aperçu du projet d'apprentissage en temps réel sur la COVID-19 du Bureau.

« En temps de crise, il faut toujours mettre sur pied une équipe chargée de l'innovation pour accompagner les équipes

responsables de la reprise des activités afin de profiter des pratiques innovantes. » — Dave Snowden, fondateur de Cognitive Edge.

Cette citation, a fait remarquer M. Bolton, a été la source d'inspiration du projet, qui est axé sur l'apprentissage.

Il a expliqué que, pendant une crise, les gens peuvent faire des choses qu'ils n'ont jamais faites auparavant. Le principe selon lequel « tout continue comme avant » ne s'applique pas.

C'est pourquoi le Bureau d'audit gallois a modifié des pratiques d'audit de manière à pouvoir recueillir des informations en temps réel en tenant compte des effets de ce changement sur les parties prenantes, a diffusé l'idée et adopté une approche agile de gestion des projets.

Les rouages ont été assez faciles à mettre en place, mais il y a toujours un impondérable : le facteur humain. Pour remédier à ce problème, les processus de collecte, d'analyse et de communication des données ont été remaniés.

« Ce qui peut vous paraître négligeable peut être l'élément d'information nécessaire pour réaliser une percée. »

M. Bolton a fait ressortir l'importance de recueillir des mots (pas seulement des chiffres), de ne pas se laisser enfermer dans une culture de vérification, d'encourager la diffusion d'informations (même si elles semblent anodines) et d'apprendre que parfois « assez bien, c'est suffisamment bien ».

Le Bureau a compilé les données recueillies et a créé de nouvelles façons, plus simples, de diffuser les constatations, notamment au moyen de bulletins hebdomadaires destinés à l'interne et de gazouillis et de blogues pour le grand public. M. Bolton a décrit les auditeurs comme des « diamants de l'information » et il croit que les bureaux d'audit sont bien placés pour diffuser l'information.

Le projet d'apprentissage a eu pour effet d'améliorer la réputation du Bureau et de susciter des réactions positives de la part des parties prenantes internes et externes. M. Bolton a présenté les prochaines étapes du projet, qui seront axées sur la réflexion et l'amélioration en continu.

« La tâche n'est pas terminée. Il nous reste encore beaucoup à faire », a-t-il conclu.

Des séances en petits groupes, qui ont permis aux participants d'interagir et de discuter des effets de la pandémie de COVID-19 sur les pratiques d'audit, ont été suivies d'une table ronde avec les invités suivants : Tsakani Maluleke, Sous-auditeur général de l'Afrique du Sud, qui a présenté l'expérience du Bureau de l'auditeur général de l'Afrique du Sud acquise lors d'audits de contrôles clés

menés en accéléré; Howard Arp, directeur des enquêtes au sein du Service des enquêtes et des audits judiciaires du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO), qui a parlé de la surveillance exercée par le GAO à l'égard des mesures de secours liées à la COVID 19; et Antonio Leonel, Secrétaire fédéral du contrôle interne au Bureau du contrôleur général du Brésil, qui a expliqué les modalités des travaux d'audit fondés sur les données réalisés pour contrôler l'approvisionnement en équipements médicaux d'urgence.

Les échanges ont fait ressortir divers thèmes communs : la mise en œuvre d'approches d'audit novatrices et en temps réel, sans pour autant négliger la qualité et l'objectivité, et le renforcement de la communication avec les parties prenantes et de la confiance de celles-ci en vue d'optimiser l'incidence des audits.

Dans son allocution de clôture, János Bertók, directeur intérimaire de la Direction de la Gouvernance publique de l'OCDE, a souligné la croissance de l'Alliance des auditeurs depuis son lancement en 2018 et sa capacité à organiser des séances d'apprentissage en continu.

« La mise en commun de connaissances et de prévisions peut aider les pouvoirs publics et les sociétés à avancer en territoire inconnu. Comme nous l'avons vu aujourd'hui, les auditeurs font les meilleurs guides. »

L'Alliance des auditeurs de l'OCDE est une tribune unique qui permet aux auditeurs internes et externes du secteur public de mettre en commun leurs savoirs et leur expertise en matière de pratiques d'audit. Elle a pour objectif de :

- rassembler les auditeurs du secteur public;
- créer un espace pour échanger des pratiques exemplaires et surmonter les difficultés rencontrées lors des audits du secteur public;
- faciliter l'établissement de partenariats entre les institutions en vue de favoriser l'apprentissage mutuel et la coopération ciblée, en veillant à faire correspondre les besoins et les compétences des différents auditeurs et entités auditées.

La réunion du 23 septembre sur l'innovation en audit en temps de crise illustre la portée mondiale de l'Alliance : 876 délégués de 126 pays s'étaient inscrits à l'événement. Pendant la réunion, une nouvelle plateforme a été lancée ([oecd-auditors-alliance.org](https://oecd-auditors-alliance.org)). Elle vise à faciliter les échanges et l'apprentissage entre les auditeurs du monde entier. Pour voir l'enregistrement de l'événement, cliquez [ici](#).



# L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : PRÉPARER L'AVENIR DE L'AUDIT

*Ramu Prasad Dotel, Sous-auditeur général, Bureau de l'auditeur général du Népal*

## RAPPEL DES FAITS

La révolution technologique a transformé et perturbé nos vies d'une manière étonnante. Face à l'augmentation constante du volume de données et à la multiplication des processus de surveillance connexes, la dynamique de l'audit du secteur public doit aussi faire l'objet de changements importants.

Adoptée lors du XXIII<sup>e</sup> INCOSAI, la Déclaration de Moscou encourage les ISC à former des auditeurs de l'avenir capables d'utiliser des outils d'analytique des données et d'intelligence artificielle, des méthodes d'analyse qualitatives avancées, d'améliorer l'innovation et d'agir comme acteurs stratégiques, échangeurs de connaissances et producteurs de prévoyance.

## L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EN BREF

L'OCDE définit l'intelligence artificielle (IA) comme étant un système automatisé qui, pour un ensemble donné d'objectifs définis par l'Homme, est en mesure d'établir des prévisions, de formuler des recommandations, ou de prendre des décisions influant sur des environnements réels ou virtuels.

Les systèmes d'IA, conçus pour fonctionner à des niveaux d'autonomie divers, exigent la saisie d'un grand volume de données pertinentes pour une tâche particulière et la définition d'un ensemble de règles pour aider la machine à apprendre à partir des données saisies et à déterminer la meilleure façon d'exécuter la tâche avec efficacité. La philosophie de base d'un système d'IA est la suivante : se servir d'algorithmes pour repérer les modèles sous-jacents généralement dissimulés.



De telles actions imitent le cerveau humain, ce qui suppose un certain degré de réflexion, d'analyse, de raisonnement et de discrétion. Lorsque des machines ou des ordinateurs exécutent ces actions, on dit qu'ils sont artificiellement intelligents. Citons, par exemple, la technologie de reconnaissance vocale et faciale, les robots à action humaine et les voitures sans chauffeur.

### **L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS L'AUDIT DU SECTEUR PUBLIC**

L'IA peut faciliter le processus d'audit, car elle permet d'exécuter plus efficacement de nombreuses tâches qui sont chronophages. Dans le cadre d'un cheminement conceptuel vers l'audit anonyme et à distance, l'ISC du Népal prévoit actuellement la mise en œuvre d'outils fondés sur l'IA pour faciliter les travaux d'audit, notamment les suivants :

**Automatisation des procédés robotiques (APR) :** De nombreuses tâches d'audit itératives peuvent être effectuées plus efficacement grâce à l'APR. Une fois que les données fournies par les entités auditées sont saisies dans le système de l'ISC, l'APR peut relever les incohérences et les aberrations que des auditeurs en chair et en os peuvent par la suite traiter.

Par exemple, des impôts sont prélevés à un taux prescrit sur les paiements effectués. L'APR détecte les paiements qui n'ont pas été assujettis aux déductions fiscales prescrites, puis transmet ces informations aux auditeurs qui peuvent alors faire enquête.

La puissance des technologies robotiques peut également être exploitée grâce à la prise en compte d'une multitude de variables. En outre, ces technologies peuvent être programmées pour envoyer des messages d'alerte aux différentes parties prenantes.

**Outils d'optimisation de la recherche :** L'évaluation des risques est une activité d'audit fondamentale. L'ISC du Népal affecte les ressources à un audit en fonction du niveau de risque.

Les algorithmes d'IA peuvent servir à classer et à regrouper les entités, tandis qu'un logiciel d'évaluation du risque reposant sur l'IA peut attribuer une cote à la nature croissante d'un risque. Le logiciel d'évaluation du risque peut être programmé pour tenir compte de plusieurs critères, notamment le seuil de signification, le volume, la catégorie, la sensibilité et la complexité des opérations, et aussi pour classer les entités auditées. Toutes ces fonctionnalités facilitent l'affectation des ressources.

En outre, l'IA aide à éliminer les limites inhérentes aux sondages en audit en utilisant divers points de contrôle

pour analyser les opérations et les classer selon qu'elles présentent un risque élevé, moyen ou faible.

L'utilisation d'algorithmes d'IA pour mapper des points de contrôle permet de réaliser des examens en un seul clic. Ainsi, les opérations à risque élevé peuvent être détectées rapidement et des alertes envoyées aux auditeurs.

De même, les outils d'optimisation de la recherche sont aussi utiles pour relever les marchés publics de grande valeur et les analyses géospatiales. L'optimisation de la recherche est aussi efficace pour auditer les recettes, puisque l'IA peut rapidement relever les incohérences et les anomalies dans les déclarations fiscales, notamment les déclarations indiquant des pertes fréquentes, des ratios négatifs de bénéfices bruts et nets, et des taux tarifaires différents appliqués à des biens semblables.

**Réseau neuronal artificiel :** Les réseaux neuronaux artificiels reconnaissent et mémorisent des modèles de données ou d'opérations. L'ISC du Népal prépare un modèle de prévisions fondé sur des problèmes relevés ou des observations formulées dans le cadre d'audits antérieurs, notamment des dépassements de coûts et de temps, des écarts par rapport à la *Loi sur les marchés publics*, des erreurs dans le calcul des impôts, des versements non autorisés de subventions publiques et des dépenses inhabituelles, afin de détecter des cas semblables.

Dans ce contexte, l'ISC du Népal se servira de la reconnaissance optique de caractères pour automatiser l'extraction de certaines informations fixes sur le terrain à partir de documents de différents formats et utilisera des algorithmes qui rapprochent les données sur la perception des recettes pour tirer des conclusions d'audit.

**Extraction d'informations et exploration de données :** L'IA peut servir à recueillir, à regrouper, à extraire et à analyser l'information sur les recettes et les dépenses publiques qui sont sauvegardées dans différents systèmes. Les algorithmes peuvent également corroborer les données d'import/export provenant de systèmes intégrés afin de repérer rapidement les anomalies.

Par exemple, l'ISC du Népal peut utiliser l'IA pour rechercher les prix de certains biens publiés dans des catalogues par les producteurs, puis les comparer aux prix des marchés publics. De même, les informations sur les ventes d'une entreprise peuvent être étudiées en appliquant des techniques d'exploration de données sur les médias sociaux ou de sites Web connexes.



**Traitement en langage naturel** : Ce type d'algorithmes peut automatiser le classement d'observations d'audit en fonction de données historiques et ainsi apprendre des critères et appliquer des règles semblables en vue d'une automatisation des tâches. La compréhension du langage naturel permet d'examiner des données et génère automatiquement des questionnaires à envoyer aux entités auditées si des lacunes notables apparaissent.

Ainsi, si un système relève une augmentation considérable des frais généraux d'un contribuable, des salaires, des frais de vente et de distribution, par rapport à l'année précédente, il peut automatiquement générer des questions pour obtenir des explications sur les raisons sous-jacentes et des preuves étayant les conditions invoquées.

De même, si une entité ne respecte pas les règles de passation de marchés tout au long de l'année, le traitement du langage naturel peut générer des questions et demander des éclaircissements aux entités auditées.

### CONCLUSION

Il reste primordial de renforcer la confiance du public dans la budgétisation, la gestion financière et les rapports des pouvoirs publics et de veiller à ce que les mandats et les ressources des ISC favorisent la reddition de comptes et la transparence.

L'IA aide puissamment à réaliser des travaux de contrôle en utilisant les ressources disponibles pour produire des résultats de haute qualité. Grâce à la diversité des analyses qu'ils peuvent effectuer, les outils d'IA détectent des modèles et des exceptions qui doivent faire l'objet d'une enquête approfondie par des auditeurs et augmentent les possibilités de réaliser des audits à distance.

Utiliser au maximum les potentialités de l'IA est possible uniquement si les entités auditées sont automatisées et fournissent aux auditeurs un accès en ligne aux informations. Par ailleurs, l'IA ne peut remplacer ni les humains ni l'esprit critique des auditeurs.

Si les systèmes d'IA peuvent signaler un risque, il faut toutefois un auditeur pour examiner en profondeur les conditions, les causes et les effets réels du risque. Il est impératif que l'IA soit utilisée comme une technologie d'assistance pour optimiser le processus d'audit. Il est tout aussi important que les ISC forment une main d'œuvre qualifiée pour exploiter les technologies de l'IA.

L'appel en faveur de l'IA fait par l'INTOSAI est encourageant et approprié. Les ISC doivent se préparer à relever les défis posés par les changements qui bouleversent le monde de l'audit.

## L'IA : PRÉPARER L'AVENIR DE L'AUDIT

Face à l'augmentation constante du volume de données et à la multiplication des processus de surveillance connexes, il devient nécessaire d'apporter des changements considérables à l'audit du secteur public. L'IA peut faciliter les processus d'audit et aider à exécuter plus efficacement des tâches qui sont chronophages.



Dans le cadre d'un cheminement conceptuel vers l'audit anonyme et à distance, l'ISC du Népal prévoit actuellement la mise en œuvre d'outils fondés sur l'IA pour faciliter des travaux d'audit efficaces et de haute qualité

### AUTOMATISATION DES PROCÉDÉS ROBOTIQUES



Relever les incohérences et les aberrations que des auditeurs en chair et en os peuvent par la suite traiter

### OPTIMISATION DE LA RECHERCHE



Classer et regrouper les entités tandis qu'un logiciel d'évaluation du risque reposant sur l'IA calcule les cotes de risque

### RÉSEAU NEURONAL ARTIFICIEL



Modèle de prévisions servant à reconnaître et à mémoriser des données ou des modèles de transaction

### EXPLORATION ET EXTRACTION DE DONNÉES



Recueillir, regrouper, extraire et analyser l'information stockée dans divers systèmes pour relever les modèles

### TRAITEMENT DU LANGAGE NATUREL



Modèle de prévisions servant à reconnaître et à mémoriser des modèles de données ou d'opérations





# REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

