

INTERNATIONAL JOURNAL OF GOVERNMENT AUDITING

La revue internationale de l'audit gouvernemental

Mise en œuvre des recommandations et suivi des audits

Q3 2024 intosaijournal.org

Le comité de rédaction

Margit Kraker, Présidente, Rechnungshof, Autriche
Karen Hogan, Auditeur général, Canada
Nejib Gtari, Premier Président, Cour des Comptes, Tunisie
Gene L. Dodaro, Contrôleur général, États-Unis d'Amérique
Elvis Amoroso, Contrôleur général, Venezuela

Le Président

Michael Hix (U.S.A.)

La rédactrice en chef et vice-présidente

Jessica Du (États-Unis)

L'administration et les opérations

Peter Knopes (États-Unis)
Tonita Gillich (États-Unis)

Les rédacteurs associés

Secrétariat de l'AFROSAI
Secrétariat de l'ARABOSAI
Secrétariat de l'ASOSAI
Secrétariat du CAROSAI
Secrétariat de l'EUROSAI
Secrétariat OLACEFS
Secrétariat du PASAI
Secrétariat général de l'INTOSAI
Bureau du vérificateur général, Canada
Bureau du vérificateur général, Tunisie
Bureau du vérificateur général, Venezuela
U.S. Government Accountability Office (Bureau de la responsabilité gouvernementale)

INTERNATIONAL JOURNAL
OF GOVERNMENT AUDITING

Q3 2024 - Mise en œuvre des recommandations et suivi des audits
Vol. 51, No. 3

La Revue internationale de l'audit gouvernemental est publié trimestriellement en allemand, anglais, arabe, espagnol et français au nom de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). Le Journal, qui est un organe officiel de l'INTOSAI, se consacre à l'avancement des procédures de l'avancement des procédures et des techniques d'audit techniques de contrôle des finances publiques. Les opinions et les croyances exprimées sont celles des contributeurs individuels et ne reflètent pas nécessairement reflètent pas nécessairement les opinions ou les politiques de l'organisation.

Les rédacteurs en chef invitent les lecteurs à soumettre des articles, des rapports spéciaux, d'articles, de rapports spéciaux et de nouvelles, qui doivent être envoyés à la rédaction à l'adresse suivante à l'adresse suivante

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

Courriel : intosaijournal@gao.gov

Étant donné que la revue est un outil d'enseignement, les articles les plus susceptibles d'être acceptés sont ceux qui traitent de la pragmatique et de l'éthique. les articles les plus susceptibles d'être acceptés sont ceux qui traitent des aspects pragmatiques de l'audit du secteur public. Il s'agit notamment d'études de cas des études de cas, des idées sur de nouvelles méthodologies d'audit ou des détails sur des programmes de formation à l'audit. programmes de formation à l'audit. Les articles qui traitent principalement de théorie ne sont pas appropriés. Les lignes directrices pour la soumission d'articles sont disponibles à l'adresse suivante : https://intosaijournal.org/submit-an-article/.

La revue est distribuée gratuitement par voie électronique aux membres de l'INTOSAI et aux autres parties intéressées. Il est Il est disponible en ligne sur intosaijournal.org et intosai.org, et en contactant le journal par courriel à intosaijournal@gao.gov.

Illustration de la couverture source: Adobe Stock Images, TAW4

TABLE DES MATIÈRES

DANS CETTE ÉDITION

EDITORIAL

L'importance des audits de suivi : l'expérience de l'Auditeur général de Thaïlande 4

ARTICLE DE FOND: *MÉTHODOLOGIES POUR L'IMPACT DES AUDITS*

L'audit connecté : Penser à l'avance pour maximiser l'impact 8

Au-delà de la conformité : Augmenter l'impact de l'audit grâce aux connaissances comportementales 19

Boucler la boucle de l'audit : Une méthodologie pour le suivi des recommandations d'audit 27

ARTICLE DE FOND: *ÉTUDES DE CAS PAR PAYS : SUIVI DE L'AUDIT ET RECOMMANDATIONS*

Analyse de l'élaboration, du suivi et de l'impact des recommandations en matière de contrôle des finances publiques au Pérou 33

Mise en œuvre des recommandations du GAO et suivi des audits 39

Mettre en place des mécanismes d'audit de suivi plus efficaces 48

IMise en œuvre des recommandations et identification de l'impact des audits : Perspectives de l'Office national d'audit de Malte 55

Améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des recommandations d'audit : Défis et solutions 59

Mise en œuvre des délibérations : Étude de cas de l'audit à l'Agence pour les infrastructures de transport 64

Mise en œuvre des recommandations et suivi de l'audit : Modernisation des entrepôts publics dans le Royaume d'Arabie Saoudite 72

ARTICLE DE FOND:- *PARTICIPATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE AU SUIVI DES AUDITS*

Libérer le potentiel des audits publics 79

La participation des citoyens au contrôle des décisions de la Cour des comptes fédérale : une voie vers la transparence et l'efficacité de la gestion publique 87

ARTICLE DE FOND:- *APPROCHES NOVATRICES EN MATIÈRE DE SUIVI DES AUDITS*

Pensez grand – Tester une nouvelle approche pour les recommandations 94

RIM : la nouvelle frontière dans la mesure des recommandations de mise en œuvre 102

Bureau d'audit de l'État de Géorgie : expérience en temps réel du suivi des recommandations grâce à la plateforme innovante ARIS 110

Transformation numérique de la CGA : Solutions innovantes pour la mise en œuvre des recommandations et le suivi des audits 115

CONTRIBUTION SPÉCIALE

Intégration d'un système de contrôle de l'éthique par le biais du cadre de gestion de l'intégrité (FMI) 127

PLEINS FEUX SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Le programme international de bourses d'auditeurs 2024 du GAO renforce les capacités des ISC du monde entier 136

PLEINS FEUX SUR LA DIVERSITÉ, L'ÉQUITÉ ET L'INCLUSION

Parler d'égalité, d'inclusion et de prévention du harcèlement dans les institutions supérieures de contrôle des finances publiques : l'expérience de la Cour fédérale des comptes fédérale du Brésil 141

PLEINS FEUX SUR LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE

Expériences en matière d'audit des algorithmes et de l'intelligence artificielle au sein du gouvernement néerlandais 146

L’importance des audits de suivi : l’expérience de l’Auditeur général de Thaïlande

Auteur : Monthien Charoenpol, Auditeur général, Bureau de l’audit d’État du Royaume de Thaïlande



Monthien Charoenpol, vérificateur général des comptes. Source : ISC de Thaïlande

En tant qu'Auditeur général de la Thaïlande, j'ai observé de première main le rôle clé que jouent les audits de suivi pour garantir l'intégrité et l'efficacité de la gestion financière du gouvernement. Le Bureau d'audit de l'État du Royaume de Thaïlande SAO s'est engagé à appliquer des procédures de suivi rigoureuses qui respectent notre mandat en vertu de la loi organique sur l'audit de l'État B.E. 2561 2018 .

En Thaïlande, la responsabilité première de l'Auditeur général consiste à contrôler les dépenses de fonds publics, à évaluer les opérations financières et à vérifier la conformité avec les lois, les règlements, les résolutions du Cabinet et les normes gouvernementales en vigueur. Cette responsabilité s'étend à la collecte des recettes, à la gestion des actifs et à la protection des ressources de l'État.

Lorsque nos audits mettent au jour des violations ou des écarts par rapport à la discipline budgétaire – qu'ils soient dus au non-respect de la réglementation financière, à la négligence ou à une faute intentionnelle – nous sommes contraints d'agir. En vertu de la loi thaïlandaise sur l'audit d'État, nous informons l'entité auditée qu'elle doit remédier au problème, ce qui peut impliquer des mesures disciplinaires ou une restitution à l'État dans un délai déterminé.

Le processus de suivi est essentiel. Si le responsable d'une entité contrôlée ne se conforme pas à cette obligation sans raison valable, le SAO appliquera les sanctions administratives prévues par notre loi. Ces sanctions comprennent des réprimandes, la divulgation publique de la faute et des amendes administratives ne dépassant pas douze mois de salaire de la personne fautive. En outre, nous pouvons recommander des mesures disciplinaires ou demander une restitution aux fonctionnaires qui enfreignent les règlements financiers.



Monthien Charoenpol, vérificateur général des comptes. Source : ISC de Thaïlande

L'un des aspects essentiels de notre processus de suivi est de veiller à ce que toute sanction administrative imposée puisse faire l'objet d'un recours devant la Cour administrative suprême dans un délai de quatre-vingt-dix jours. Les délibérations de la Cour doivent tenir compte des politiques et des normes d'audit de l'État.

Ce solide mécanisme de suivi souligne notre engagement en faveur de la transparence et de la responsabilité. Il a un effet dissuasif sur la mauvaise gestion fiscale et renforce les principes d'une administration financière prudente.

Les procédures de suivi diligentes du SAO se sont avérées efficaces pour améliorer la conformité et garantir que les ressources publiques sont utilisées efficacement et aux fins prévues. Notre approche permet non seulement de résoudre les problèmes immédiats, mais aussi de favoriser une culture d'amélioration continue au sein des entités auditées.

À mesure que nous avançons, le SAO reste déterminé à partager ses meilleures pratiques avec la communauté mondiale de l'audit. Nous sommes convaincus que, grâce à la collaboration et à l'échange de connaissances, nous pouvons collectivement améliorer l'efficacité de l'audit du secteur public dans le monde entier.

En conclusion, le processus de suivi n'est pas une simple exigence administrative, mais la pierre angulaire d'une gouvernance efficace. Il garantit que nos audits conduisent à des améliorations tangibles et maintiennent la confiance du public dans la gestion des finances publiques.

Monthien Charoenpol
Auditeur général
Bureau d'audit de l'État du Royaume de Thaïlande



Au début de l'année 2024, pour prendre ses fonctions, l'auditeur général de Thaïlande, M. Monthien Charoenpol, a prêté serment lors de la cérémonie traditionnelle de l'auditeur général, une pratique qui remonte à plus de 100 ans. Source : ISC de Thaïlande

L'audit connecté : Penser à l'avance pour maximiser l'impact

Auteurs: Loren Yager, Martin deAlteriis, instructeurs au Centre d'excellence en matière d'audit ; Hannah Maloney, Bureau de l'inspecteur général de l'USAID



Source: Adobe Stock Images, Yarkee

Cet article ne reflète pas les opinions de l'USAID, de l'US OIG ou du gouvernement américain.

Introduction

De nombreux auditeurs ont acquis une expérience considérable dans la conduite de chaque étape d'un audit, mais ces mêmes auditeurs perdent souvent leur élan lorsqu'il s'agit de passer d'une étape à l'autre. L'une des raisons est que les auditeurs doivent obtenir les bons détails pour étayer des constatations et des conclusions convaincantes ; cependant, cette même attention portée aux détails peut empêcher un auditeur de réfléchir à la manière dont les décisions prises au cours d'une étape auront une incidence sur l'étape suivante de l'audit. Par conséquent, outre le développement des compétences techniques nécessaires à l'exécution de chaque étape d'un audit, les auditeurs doivent également développer leur capacité à anticiper afin de faciliter le passage d'une étape à l'autre de l'audit.

Heureusement, la formation, les outils et les exercices peuvent aider les équipes à acquérir les compétences nécessaires pour maintenir l'élan entre les différentes étapes et s'assurer que chaque audit a le plus grand impact possible. Le concept global est illustré dans la figure 1, où les principales étapes d'un audit sont représentées comme les pièces extérieures d'un puzzle : rédaction des objectifs, établissement des critères, collecte des éléments probants et élaboration du message.



Figure 1 : L'audit connecté

Le puzzle illustre la façon dont chaque étape est naturellement liée à la suivante. Le grand connecteur est l'impact, qui devrait être au cœur de tout audit.

Par exemple, l'équipe d'audit doit prendre des décisions sur les objectifs en tenant compte des critères, afin de ne pas avoir à revenir en arrière et à repenser les objectifs si les critères applicables ne sont pas disponibles. De même, les décisions relatives aux critères doivent être prises en tenant compte de la qualité et de la disponibilité des éléments probants qui seront nécessaires pour établir la condition et faire progresser l'audit. Ensuite, si les éléments probants doivent être regroupés en un message cohérent et logique, cette

transition exige un changement de mentalité important : il faut passer de l'accent mis sur les détails des éléments probants à la vision d'ensemble du message. Enfin, le message doit être lié aux objectifs et répondre à la finalité sous-jacente de l'audit. Un faux pas à n'importe quelle étape peut avoir une incidence sur le calendrier, les ressources nécessaires, l'autorité du message ou la force des recommandations. L'impact sur le moral et la motivation de l'équipe devient également une victime résiduelle.

La tâche peut sembler ardue, mais les bons outils et les bonnes compétences peuvent aider les équipes à gérer toutes les transitions du processus d'audit.

Rédiger des objectifs en tenant compte des critères

La réflexion sur les prochaines étapes d'un audit commence lorsque l'équipe rédige ses objectifs. Bien que les objectifs de l'audit ne doivent pas nécessairement mentionner des critères spécifiques, il est souhaitable que l'équipe examine les critères susceptibles de s'appliquer à la situation. Il n'est peut-être pas possible pour les équipes de prendre des décisions définitives sur les critères à ce stade précoce de l'audit, mais la planification est grandement avancée lorsque les équipes envisagent les différentes possibilités et vérifient si ces évaluations peuvent être menées à bien.

Par exemple, une équipe planifiant un audit sur la construction d'une école peut, dans un premier temps, envisager de nombreux critères allant de la passation des marchés à la conformité environnementale. Cette première discussion permettrait à l'équipe de se rendre compte de la nécessité de restreindre les critères envisagés pour pouvoir progresser à l'étape suivante. Si l'équipe décide de se concentrer sur le *suivi de* la construction d'*écoles*, les critères pourraient porter sur les étapes du projet, les rapports périodiques et les normes de construction locales pour un environnement éducatif.

Examinez les preuves nécessaires pour les critères

Le lien entre les différentes étapes de l'audit devient encore plus important lorsque l'équipe affine les critères qui seront appliqués à un objectif d'audit. Étant donné que chaque objectif d'évaluation implique nécessairement une comparaison entre les critères et la situation, les éléments probants sur lesquels repose l'audit sont déterminés par le choix des critères. Par exemple, si l'équipe décide de se concentrer sur la question de savoir si la construction de l'école respecte les délais prévus, le calendrier du projet constituera une source essentielle de critères. Dans le cadre de cet audit, les éléments probants correspondants consisteront à déterminer si les différentes étapes du calendrier sont respectées. La construction de l'école doit également respecter les normes de construction locales et les exigences contractuelles, qui pourraient donc également faire partie des critères. Comme le montre la figure 2, un diagramme fléché peut aider les équipes à affiner les critères généraux au fur et à mesure que l'audit se précise.

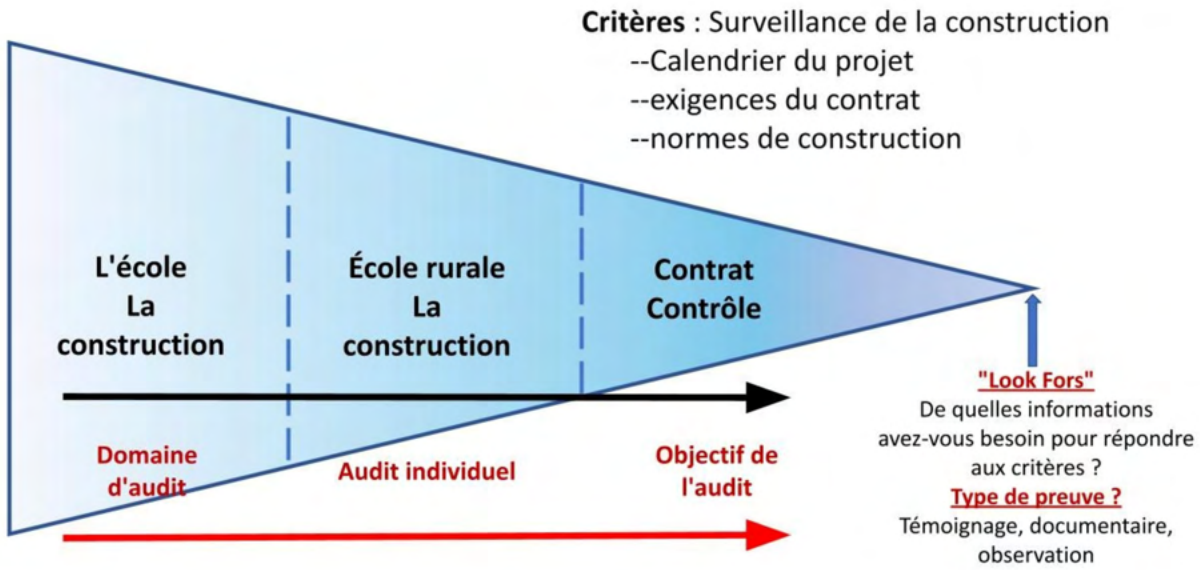


Figure 2 : Lien entre les critères et les éléments de preuve spécifiques

Dans le cadre d'un audit d'évaluation tel que celui-ci, les équipes d'audit ont tout intérêt à réfléchir aux éléments probants qui seront nécessaires pour

évaluer les critères sélectionnés. Une technique utile consiste à identifier les "indices à surveiller" à l'aide d'un outil similaire à celui du tableau 1, adapté aux critères sélectionnés.

Table 1 : Preuve « Look Fors »

	« Recherchez » ces types de preuves pour les critères		
Critères	Témoignage Preuves	Documentaire Preuves	Observation Preuves
Critère 1 : Rapport d'avancement	✓	✓✓	✓
Critère 2 : Inspection	✓	✓✓	✓✓
Critère 3 : Ordres de modification	✓	✓✓	✓

Tableau 1 : "Recherche d'indices" de preuves

Le tableau 1 présente un premier aperçu des éléments probants à rechercher dans le cadre d'un audit d'évaluation de la construction d'une école. Il montre que l'équipe a estimé que les preuves documentaires étaient les meilleures pour établir les conditions des trois critères sélectionnés. Ce type de tableau permet non seulement à l'équipe de s'entendre sur la force, la qualité et la disponibilité des éléments probants, mais aussi de se poser des questions telles que celle de savoir si elle s'appuiera sur des inspections effectuées par d'autres ou si elle doit faire appel à un expert qualifié pour effectuer des observations et des inspections indépendantes dans le cadre de la collecte d'éléments probants.

D'autres versions de ce tableau pourraient inclure plus de détails sur chaque type de preuves et sur la manière dont elles seront collectées. Par exemple, l'équipe pourrait créer une liste de contrôle ou un instrument de collecte de données pour l'examen des inspections physiques afin de s'assurer que l'équipe

adopte une approche systématique. Étant donné que la collecte de preuves est coûteuse et que la plupart des déplacements et des entretiens ne peuvent être répétés, ces étapes de planification supplémentaires permettent de s'assurer que l'équipe recueillera des preuves suffisantes et appropriées – ni trop, ni trop peu – et qu'elle ne s'en remettra pas au hasard. Une équipe habituée à réfléchir stratégiquement à la collecte d'éléments probants sera mieux positionnée pour l'étape suivante de l'audit : l'élaboration du message.

Passer de la collecte de preuves à l'élaboration de messages

Alors que la collecte d'éléments probants implique souvent une série d'efforts répartis entre les membres de l'équipe, l'élaboration d'un message requiert un état d'esprit différent, dans lequel les membres de l'équipe se réunissent avec un message global pour l'audit et une réponse claire pour chaque objectif. Comme le montre la figure 3, les tâches liées à la collecte d'éléments probants sont axées sur les détails et impliquent souvent que les membres de l'équipe se concentrent sur des tâches spécifiques. En revanche, l'élaboration du message exige que ces mêmes membres de l'équipe changent d'état d'esprit pour s'atteler à une tâche très différente, à savoir décider des principales constatations qui seront au cœur du rapport d'audit. Les décisions difficiles à prendre à ce stade consistent notamment à déterminer comment les éléments probants recueillis avec tant de soin doivent être résumés, réorganisés ou, dans certains cas, entièrement omis.



Figure 3 : Collecte d'éléments de preuve et élaboration du message

Un certain nombre de techniques peuvent être utilisées pour faciliter ce changement d'état d'esprit, et toutes exigent que les membres de l'équipe soient confrontés à des décisions difficiles concernant les questions les plus importantes que l'équipe souhaite inclure dans le rapport. L'une des meilleures méthodes consiste à créer un plan de rapport avec des en-têtes basés sur des messages qui signalent les principales constatations pour chacun des objectifs. Le titre général du rapport d'audit indique également le ton et l'orientation du travail qui suit. Même si le titre et les en-têtes sont modifiés au cours du processus d'édition, le plan permet d'amorcer la transition entre la collecte des éléments probants et la rédaction du rapport. Un plan comportant de simples en-têtes par sujet ne remplit pas le même objectif, car il permet à l'équipe de retarder la prise de ces décisions difficiles.

D'autres outils peuvent être utilisés, notamment divers modèles qui demandent à l'équipe de fournir les critères, la condition, la cause et l'effet CCCE , ou un relevé des résultats de l'audit RAF , qui comprend ces éléments ainsi que des constatations et des exemples clés. Ces modèles peuvent être utilisés conjointement avec une pratique appelée "écriture sur les murs", qui permet aux membres de l'équipe d'afficher et d'organiser tous les éléments probants au cours d'une série de sessions plutôt que d'envoyer des documents écrits

dans les deux sens. Quels que soient les outils ou les techniques utilisés, l'essentiel est que les membres de l'équipe ne peuvent éviter de prendre des décisions sur le message global s'ils veulent réussir la transition entre la collecte des données et l'élaboration du message et la rédaction du rapport.

La bonne nouvelle est qu'une grande partie du reste du matériel d'audit devrait être disponible dès les premières étapes de l'audit, y compris le contexte, les objectifs et les critères, comme l'illustre la figure 4. L'accès à ces documents facilite grandement l'élaboration du message, mais peut aussi devenir une source de distraction si l'équipe passe trop de temps à peaufiner ces sections et évite de prendre les décisions nécessaires en ce qui concerne les principales constatations.

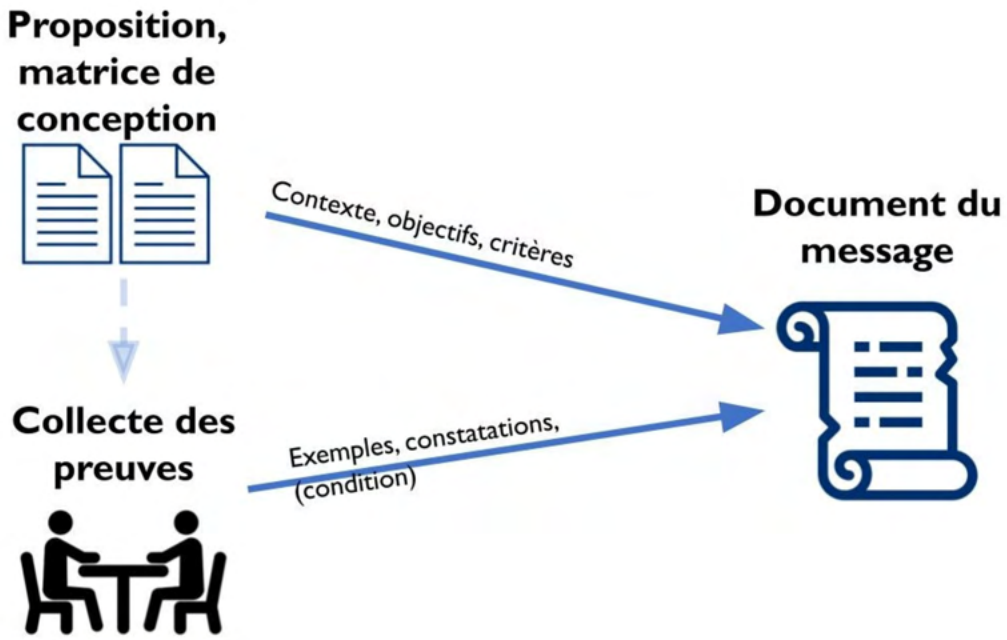


Figure 4 : Compilation du document de message

Obtenir un impact grâce aux recommandations

Bien que les organisations d'audit disposent de nombreux moyens pour obtenir un impact positif, l'inclusion de recommandations réalisables est la manière la

plus directe de traduire les constatations de l'audit en impact. À ce stade de l'audit, l'équipe doit disposer de tous les éléments nécessaires pour formuler des recommandations, y compris des éléments probants suffisants pour étayer les constatations. L'équipe doit poursuivre le processus de réflexion en envisageant les actions correctives souhaitées par l'entité auditée. Pour ce faire, l'équipe doit comprendre la cause des constatations, qui peut parfois ne pas faire l'objet de l'attention nécessaire lorsque l'équipe se concentre sur la collecte d'éléments probants en vue d'établir l'état de la situation. L'une des raisons en est que la cause est souvent découverte et clarifiée par des entretiens plutôt que par des preuves documentaires, et que les discussions sur la cause ne peuvent avoir lieu qu'une fois que la condition est connue.

Il est essentiel de comprendre la cause, car les recommandations et les actions de l'agence sont plus efficaces si elles s'attaquent à la cause première – plutôt qu'aux seuls symptômes – de la constatation. De nombreuses techniques peuvent être utilisées pour parvenir à la cause première, mais l'une des plus simples consiste à appliquer les "5 pourquoi" illustrés à la figure 5. Cette technique rappelle utilement que la cause première peut être plus fondamentale que la première ou la deuxième explication, car les déclarations initiales de la cause peuvent ressembler à des reformulations des constatations. En demandant à plusieurs reprises pourquoi, l'équipe peut formuler des recommandations qui s'attaquent à la cause première, de sorte que les actions de l'agence résolvent le problème fondamental et maximisent l'impact de l'audit.

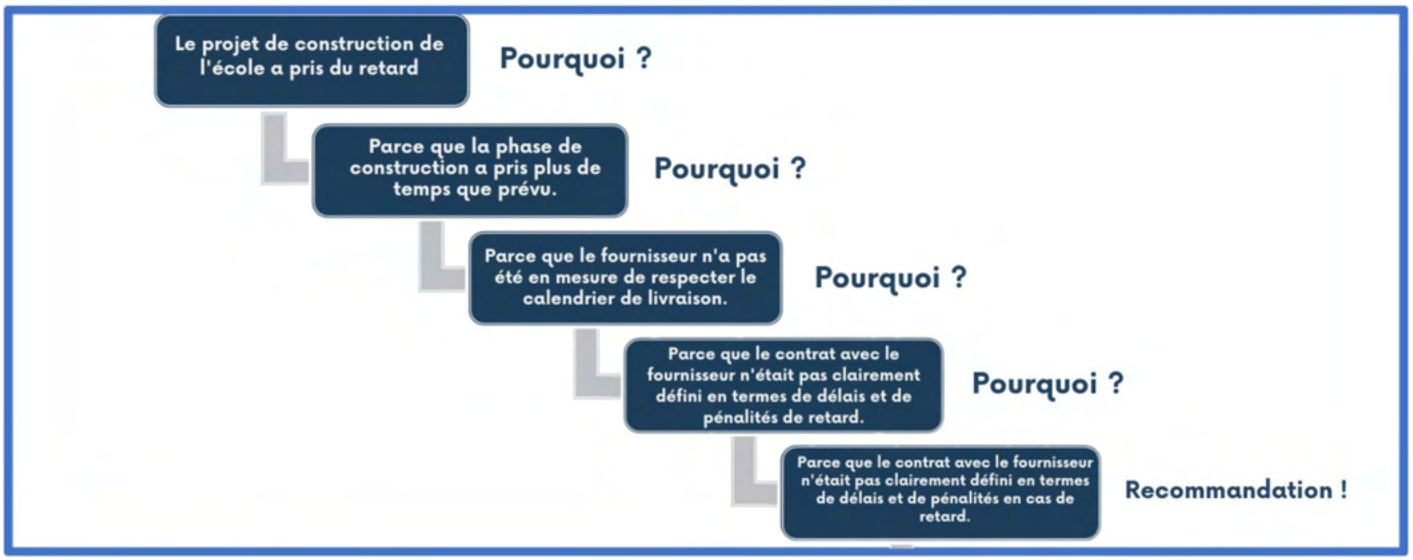


Figure 5 : La technique des 5 pourquoi

Conclusion

Un rapport d'audit percutant est plus qu'une simple collection d'éléments ; il nécessite un processus d'audit cohérent qui assure des transitions harmonieuses entre les différentes étapes et maximise le potentiel de changement positif au sein de l'entité auditée. En rédigeant les objectifs en tenant compte des critères, en examinant les éléments probants nécessaires pour chaque critère et en passant de la collecte d'éléments probants à l'élaboration d'un message, les équipes d'audit disposent de tous les éléments nécessaires pour rédiger des recommandations qui s'attaquent à la cause première de la constatation. Ces recommandations attirent l'attention de l'agence sur le problème fondamental et contribuent à garantir que les audits futurs ne reproduiront pas les mêmes constatations. En outre, une dynamique soutenue et des transitions harmonieuses entre les différentes étapes peuvent aider les équipes d'audit à éviter les obstacles qui retardent les audits, en réduisent la pertinence et affectent le moral des équipes. L'audit connecté permet de garantir l'impact de chaque audit individuel et de maximiser l'impact de l'organisation d'audit dans son ensemble.

Au-delà de la conformité : Augmenter l'impact de l'audit grâce aux connaissances comportementales

By Carlos Morales Castro, Responsable de la zone de suivi; Alexia Umaña Alvarado, Superviseur de la zone de suivi, and; Verónica Cerdas Benavides, superviseur de l'audit et ancienne SYL



Source: Adobe Stock Images, Feodora

Par leur travail, les institutions supérieures de contrôle des finances publiques ISC sont tenues de promouvoir des changements positifs dans la vie des gens. Pour atteindre cet objectif, l'audit est l'un des outils les plus importants dont disposent les ISC pour accroître la production de la valeur publique. En effectuant des audits, une ISC peut évaluer si les processus sont exécutés conformément aux normes établies, identifier les améliorations de la performance selon les principes habituels d'efficacité, d'efficience et d'économie ou tirer des conclusions sur les informations financières d'une entité.

Cependant, même si un bon audit est effectué, la chaîne de valeur qu'il génère peut être rompue si les recommandations émises par l'ISC ne sont pas mises en œuvre par les entités auditées ou ne sont pas prises avec l'engagement nécessaire pour assurer la durabilité des mesures correctives indiquées. Par conséquent, la conception et le suivi des recommandations d'audit sont des éléments essentiels pour promouvoir l'impact de l'audit. Comment peut-on aborder cette question d'un point de vue novateur Une réponse possible est l'application des sciences du comportement.

Biais cognitifs et audit

Dans le cadre du Programme pour la période de 2022 à 2023 des jeunes leaders des ISC, promu par l'Initiative de développement de l'INTOSAI IDI , le Bureau du Contrôleur général de la République du Costa Rica a élaboré un projet intitulé *Utilisation des connaissances comportementales et identification des biais cognitifs dans le processus d'audit pour une meilleure conception et un meilleur suivi des recommandations d'audit* . Ce projet visait à renforcer les capacités des équipes d'audit à identifier les biais cognitifs et à

appliquer les techniques de compréhension du comportement dans le processus d'audit, afin de promouvoir des recommandations mieux conçues, un suivi plus empathique et plus efficace, et un respect accru des recommandations par l'entité auditée. Le projet espérait transformer leur vision de l'imposition en persuasion et en conviction.

Pour contextualiser le thème du projet, il est nécessaire de préciser ce qu'est un biais cognitif. Selon Chin 2022 , un biais cognitif est une erreur systématique de pensée qui se produit lorsque les gens traitent et interprètent les informations qui les entourent, ce qui affecte la formation du jugement et le processus de prise de décision. Ce terme a été introduit dans les années 1970 par les psychologues Amos Tversky et Daniel Kahneman, qui ont jeté les bases du développement de l'économie comportementale. Pour ses contributions dans ce domaine, Daniel Kahneman a reçu le prix Nobel d'économie en 2002 Il a partagé le prix avec l'économiste Vernor Smith, qui a été récompensé pour ses contributions à l'économie expérimentale.

En tant qu'être humain, toute personne peut commettre des erreurs dans la prise de décision, en raison de biais cognitifs. En s'appuyant sur des raccourcis mentaux heuristiques , les équipes d'audit peuvent sous-évaluer ou surévaluer les éléments probants ou mal interpréter les informations disponibles. En outre, les biais cognitifs peuvent influencer la perception et conduire les équipes à des conclusions erronées. Ces erreurs systématiques de raisonnement affectent également les interactions avec les parties prenantes, y compris les organisations auditées, ce qui peut avoir une incidence sur leur volonté ultérieure de se conformer aux recommandations de l'audit. C'est pourquoi ce projet visait à prendre conscience de ces biais inconscients.

Figure 1 : Avantages potentiels de l'application des connaissances comportementales au processus



Source : Bureau du Contrôleur général de la République du Costa Rica

Innovation à faible coût et à fort impact

Pour toutes ces raisons, l'application des connaissances comportementales est apparue comme une innovation peu coûteuse mais à fort impact. Ceci est très pertinent étant donné la crise fiscale au Costa Rica, avec un ratio dette/PIB de 61,1% en décembre 2023 . L'application des connaissances comportementales est une intervention dont le coût est quasiment nul, la principale exigence étant la sensibilisation et le partage des connaissances.

En outre, un projet comme celui-ci permet à l'ISC du Costa Rica d'être innovante dans un sens plus large : habituellement, les gens ont tendance à associer l'innovation à la technologie, allant même jusqu'à en faire une fin en soi plutôt qu'un outil de résolution de problèmes. Par définition, l'innovation consiste à mettre en œuvre des changements significatifs dans les processus, les produits ou l'organisation dans le but d'améliorer les résultats, dans ce cas : l'identification des biais cognitifs et l'application des connaissances comportementales renforcent l'objectivité et le jugement professionnel, tout en

favorisant une meilleure compréhension à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Dans cette optique, la première étape a consisté à faire connaître le cadre aux équipes d'audit. Des activités ont été menées pour sensibiliser au concept de biais cognitifs et à la manière dont ils peuvent compromettre l'objectivité et le jugement professionnel de l'équipe d'audit. Les principaux biais cognitifs par exemple, le biais de confirmation, l'ancrage, le biais d'autorité ou les normes sociales et leur relation avec l'audit ont été expliqués. Dans le cadre de ces activités de sensibilisation, un webinaire a été organisé avec l'Organisation de coopération et de développement économiques OCDE et l'ISC du Chili à l'intention de la communauté OLACEFS et un épisode spécial de podcast a été développé disponible ci-dessous .





En outre, les comportements qui compromettent l'impact de l'audit au point de contact critique entre l'auditeur et l'audité ont été identifiés. Sur la base de ces informations, le Bureau du Contrôleur général de la République du Costa Rica a élaboré un plan pilote pour mettre en œuvre des stratégies d'intervention en collaboration. Enfin, les comportements affectant le suivi des recommandations ont été analysés et des stratégies d'atténuation ont été proposées sur la base du cadre ABCD développé par l'OCDE, qui signifie attention, formation des croyances, choix et détermination.

Après avoir identifié les principaux jalons du processus d'audit, en fonction des différentes étapes planification, examen, communication et suivi , les activités qui présentent le plus d'interactions entre les participants au processus d'audit ont été établies, et des stratégies d'ajustement comportemental ont été proposées pour promouvoir une plus grande objectivité, une communication assertive et une relation proactive non seulement avec les entités auditées, mais aussi entre les secteurs internes impliqués dans les études d'audit.

De la théorie à la pratique

Dans ce contexte, le Bureau du Contrôleur général de la République du Costa Rica a appliqué les améliorations proposées résultant du travail collaboratif à 7 audits réalisés en 2023. Le Bureau du Contrôleur général de la République du Costa Rica dispose d'unités d'exécution des audits, ainsi que d'un secteur spécialisé dans le développement de la phase de suivi, dont l'objectif est de promouvoir l'amélioration de la gestion publique. Pour chaque équipe d'audit, une personne de contact du secteur de suivi a été sélectionnée pour aider à gérer le processus de suivi des recommandations d'audit. Les équipes ont également demandé une interaction plus étroite entre l'équipe d'audit et l'équipe de suivi à un stade plus précoce, plutôt qu'à la fin de la phase de communication. Cette approche a permis aux auditeurs et à l'équipe de suivi de mieux comprendre le contexte des questions auditées, la nature et les conditions des organisations afin de minimiser l'incertitude et de promouvoir la cohésion interne. En outre, elle facilite la contribution du personnel de suivi au

développement de l'audit et favorise l'efficacité interne en consacrant moins de temps à la compréhension des questions auditées.

Figure 2 : Principales activités et résultats



Source : Bureau du Contrôleur général de la République du Costa Rica

En ce qui concerne les liens avec les organisations auditées, des séances de travail ont été organisées pour promouvoir l'utilisation d'un langage proactif afin de remodeler le point de vue de l'entité auditée et de transformer sa conception de l'ISC. Cela a permis de considérer le contrôle comme une occasion de changement, une fenêtre d'amélioration et la génération d'un impact pour la population qui exige des processus, des produits et des services de qualité. En outre, l'alignement des attentes de l'auditeur sur celles de l'entité auditée a permis de trouver des points de convergence et d'améliorer les solutions à court terme.

Un autre changement résultant de ce projet a été la co-création de recommandations entre l'équipe d'audit et le personnel de suivi au fur et à mesure que les résultats de l'audit étaient configurés. Cette démarche visait à renforcer la volonté de changement, à proposer des solutions alternatives

viables et à clarifier les résultats souhaités, en réduisant la charge cognitive de l'entité auditée et des équipes d'audit.

De plus, en utilisant des outils technologiques et des modèles prédictifs sur la conformité des recommandations, le Bureau du Contrôleur général du Costa Rica exploite les données accumulées sur le suivi des recommandations pour continuer à améliorer leur rédaction. Par exemple, l'analyse du nombre total de mots, des termes spécifiques verbes utilisés , des délais accordés et des caractéristiques des institutions permet d'identifier les tendances qui peuvent inconsciemment limiter ou gêner les entités auditées. Il est donc possible de les remplacer pour favoriser l'engagement et éliminer la surcharge d'informations.

Une recommandation plus spécifique, plus brève et rédigée de manière consensuelle, utilisant un ton proactif et associée à un suivi plus empathique et plus étroit, peut s'avérer essentielle pour promouvoir le respect de la loi du point de vue de la conviction, ainsi que la possibilité de changements durables au fil du temps.

Les résultats obtenus lors de la mise en œuvre de ce projet indiquent que le changement est à la fois réel et souhaité par les différentes parties prenantes. L'incursion dans les connaissances comportementales nécessite des ajustements petits mais substantiels, à la portée des auditeurs et des entités auditées. Cela favorise le partage d'expériences et la diversité des points de vue, enrichit les produits d'audit et encourage la responsabilité, en mettant l'accent sur la création de valeur dans le cadre de l'amélioration continue recherchée par une ISC.

Références

1. Chin, Angelina. Reconnaître et atténuer les biais cognitifs : Une menace pour l'objectivité. Floride : Internal Audit Foundation, 2022.

2. Organisation de Coopération et de Développement économiques. Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit Outils et éthique pour l'analyse comportementale appliquée : La boîte à outils BASIC. Paris, Éditions OCDE, 2019, https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en

Boucler la boucle de l'audit : Une méthodologie pour le suivi des recommandations d'audit

Par Guy McClain, PhD, professeur associé d'audit, Else School of Management, Millsaps College, USA *1*



Source: Adobe Stock Images, Flash Vector

Introduction

Les audits effectués par les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ISC sont des outils précieux qui permettent d'identifier les risques, les inefficacités et les domaines d'amélioration pour un large éventail de programmes gouvernementaux. Ces audits comblent le fossé entre la politique et la pratique en fournissant des résultats d'audit en temps opportun et un retour d'information constructif aux personnes contrôlées. Ce retour d'information constructif comprend des recommandations visant à améliorer les performances et la mise en œuvre des recommandations afin de s'assurer que la politique et/ou les normes sont respectées. Cette clôture de la boucle d'audit est une étape essentielle et finale du processus d'audit.

Cependant, le bouclage de la boucle d'audit peut être moins efficace si les ISC ne suivent pas l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations d'audit. En fait, l'INTOSAI P-12 : La valeur et les avantages des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, souligne l'importance du suivi (principe 1) et de l'établissement de rapports (principe 3) sur les recommandations d'audit *(2)* . Le suivi et l'établissement de rapports renforcent la confiance du public en assurant la transparence des travaux réalisés par les ISC. En outre, les informations relatives au suivi peuvent être utilisées en interne par les ISC pour comparer leurs performances et renforcer leurs propres efforts en matière de contrôle de la qualité.

Une enquête récente menée par le Groupe de travail de l'INTOSAI sur l'évaluation des politiques et des programmes publics a révélé que 72 % des répondants assuraient le suivi de la mise en œuvre des recommandations d'audit, alors que seuls 45 % d'entre eux publiaient des informations sur les recommandations mises en œuvre *(3)* . Ainsi, le suivi des recommandations est généralement effectué, mais les résultats ne sont généralement pas partagés. Ce manque de transparence est troublant car de plus en plus de recherches universitaires montrent l'effet positif de la divulgation de la mise en œuvre sur l'opinion publique concernant les gouvernements locaux (4) et les services publics (5).

Une méthodologie pour le suivi des recommandations d'audit

La création d'une méthodologie de suivi de la mise en œuvre des recommandations d'audit peut renforcer la transparence vis-à-vis du public et améliorer le contrôle interne de la qualité de l'ISC. Les étapes décrites ci- dessous sont des lignes directrices générales, car chaque ISC est confrontée à des circonstances et à des défis uniques. Ces lignes directrices peuvent servir de point de départ à l'élaboration d'une méthode adaptée aux ISC et à leurs mandants.

Étape 1 : Expliquer les recommandations de l'audit

Les ISC sont en mesure de disposer d'informations pertinentes que les directeurs de programme et les autres entités auditées n'ont peut-être pas. Cette approche cloisonnée de la bureaucratie gouvernementale peut créer des malentendus entre les ISC et l'entité auditée. Il est donc essentiel que les ISC expliquent en détail les recommandations d'audit. L'implication de l'entité auditée dans les discussions et l'examen approfondi des données permettront de s'assurer qu'il comprend bien les problèmes sous-jacents.

L'objectif est que l'entité auditée reconnaisse que les recommandations sont importantes et qu'elle peut les mettre en œuvre. D'un autre côté, les entités auditées peuvent également contester les recommandations. L'ISC doit donc être prête à répondre de manière appropriée en fournissant des preuves supplémentaires ou en procédant à un ajustement. Ce processus de négociation prendra du temps, mais si les ISC éliminent les contestations et les contre-arguments de l'entité auditée, la résolution de la déficience risque d'être retardée ou inadéquate car il n'y a pas de dialogue ouvert entre les ISC et les entités auditées pour comprendre pleinement les recommandations d'audit.

Étape 2 : Classer les recommandations par ordre de priorité et définir les délais de mise en œuvre

Les différentes sources de résultats ont une valeur distincte. Les évaluations de programmes et les examens de performance sont des outils clés pour la gestion des programmes des ISC, mais ils diffèrent à bien des égards. Par exemple, l'évaluation de programme peut utiliser des données qualitatives, tandis que les examens de performance utiliseront des données strictement quantitatives. Quoi qu'il en soit, les ISC peuvent classer les recommandations par ordre de priorité en fonction de facteurs de risque tels que l'impact potentiel, l'alignement sur les objectifs stratégiques de l'entité auditée et le coût des mesures d'atténuation.

Les ISC pourraient également classer les recommandations par ordre de priorité en fonction des différents délais nécessaires à la mise en œuvre par l'entité auditée. On ne saurait trop insister sur l'importance des délais. Le choix de l'intervalle approprié pour le calendrier peut être un équilibre délicat. Plus l'intervalle est long, plus les informations risquent d'être oubliées. Des délais extrêmement courts tendent à banaliser la question, car la mise en œuvre de recommandations sérieuses peut prendre beaucoup de temps. Quoi qu'il en soit, si une ISC a la possibilité, dans le cadre de son mandat, de modifier les délais de mise en œuvre des exigences, il devrait y avoir une source de communication claire avec l'entité auditée qui encourage la responsabilité. Bien que vous souhaitiez collaborer avec l'entité auditée dans le cadre du processus voir étape 1 , les délais communiquent la responsabilité de l'entité auditée en ce qui concerne la correction des recommandations de l'audit. Si cela entre dans le cadre du mandat et des responsabilités de l'ISC, les plans d'action peuvent contribuer à garantir la mise en œuvre des recommandations. Une fois que les ISC ont classé leurs recommandations par ordre de priorité, elles peuvent s'assurer que les entités auditées ont élaboré des plans d'action clairs et détaillés, en collaboration et en accord avec l'ISC, pour traiter chaque question. Ce plan d'action devrait comprendre des étapes spécifiques, des responsabilités, des ressources et des délais.

Étape 3 : Ne pas céder à la technologie

Les outils technologiques peuvent considérablement améliorer les efforts de suivi. Les systèmes automatisés de gestion des dossiers peuvent aider l'ISC à gérer plusieurs audits et leurs recommandations. Cependant, cette

automatisation des processus peut n'être accessible qu'aux ISC disposant d'un budget important et d'une main-d'œuvre conséquente.
Le suivi des recommandations d'audit ne consiste pas à choisir le bon logiciel. Un suivi efficace consiste à maintenir la responsabilité et des attentes claires, ce qui peut être fait avec peu de technologie. Un système de suivi efficace peut être créé en utilisant un minimum de technologie, comme un traitement de texte, des feuilles de calcul, le courrier électronique et un système d'archivage.

Étape 4 : Suivre les progrès grâce à une culture d'amélioration continue

Les ISC peuvent tirer le meilleur parti de leurs recommandations d'audit en créant une culture d'amélioration continue. Cette culture est le processus d'acquisition, de création, de partage et d'application des connaissances en vue d'améliorer les performances de l'entité auditée. Les ISC devraient encourager l'entité auditée à considérer les recommandations comme des opportunités d'apprentissage et de croissance plutôt que comme des critiques ou des échecs. Ce changement culturel peut contribuer à garantir que les recommandations d'audit sont traitées de manière proactive et efficace.

La création de cette culture nécessite un effort systématique. Elle peut être facilitée par la définition d'objectifs d'audit, d'indicateurs d'audit et de mesures de progrès. Les ISC devraient adapter le contenu et le style de la communication aux besoins et aux préférences de l'entité auditée. L'objectif est d'encourager l'entité auditée à assumer la responsabilité des recommandations de l'audit.

Un suivi régulier est essentiel pour s'assurer que l'entité auditée met effectivement en œuvre les recommandations. Ce processus implique le suivi des progrès et des actions de l'entité auditée, l'examen de l'efficacité des changements mis en œuvre et l'identification des lacunes ou des actions supplémentaires nécessaires pour répondre aux recommandations, le cas échéant. Cette étape ne doit pas être confondue avec les audits de suivi que les ISC peuvent être tenues d'effectuer. Il s'agit plutôt de prendre contact avec l'entité auditée pour évaluer les progrès accomplis et lui apporter un soutien.

Conclusion

Les recommandations d'audit identifient les risques qui pèsent sur l'obtention de résultats conformes aux exigences politiques et législatives, et mettent en évidence les actions visant à remédier à ces risques, ainsi que les possibilités d'amélioration. En utilisant ce guide en quatre étapes, les ISC peuvent transformer leurs recommandations d'audit d'un défi en une opportunité, en favorisant l'amélioration, en renforçant la gestion des risques et en ajoutant de la valeur aux programmes gouvernementaux audités.

Notes de bas de page

1. Je tiens à remercier Charles Woods, de l'Office of the State Auditor du Mississippi, pour ses commentaires et suggestions perspicaces et utiles.

2. INTOSAI. La valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques - des citoyens . 2019 https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INT_P_11_to_P_99/INTOSAI_P_

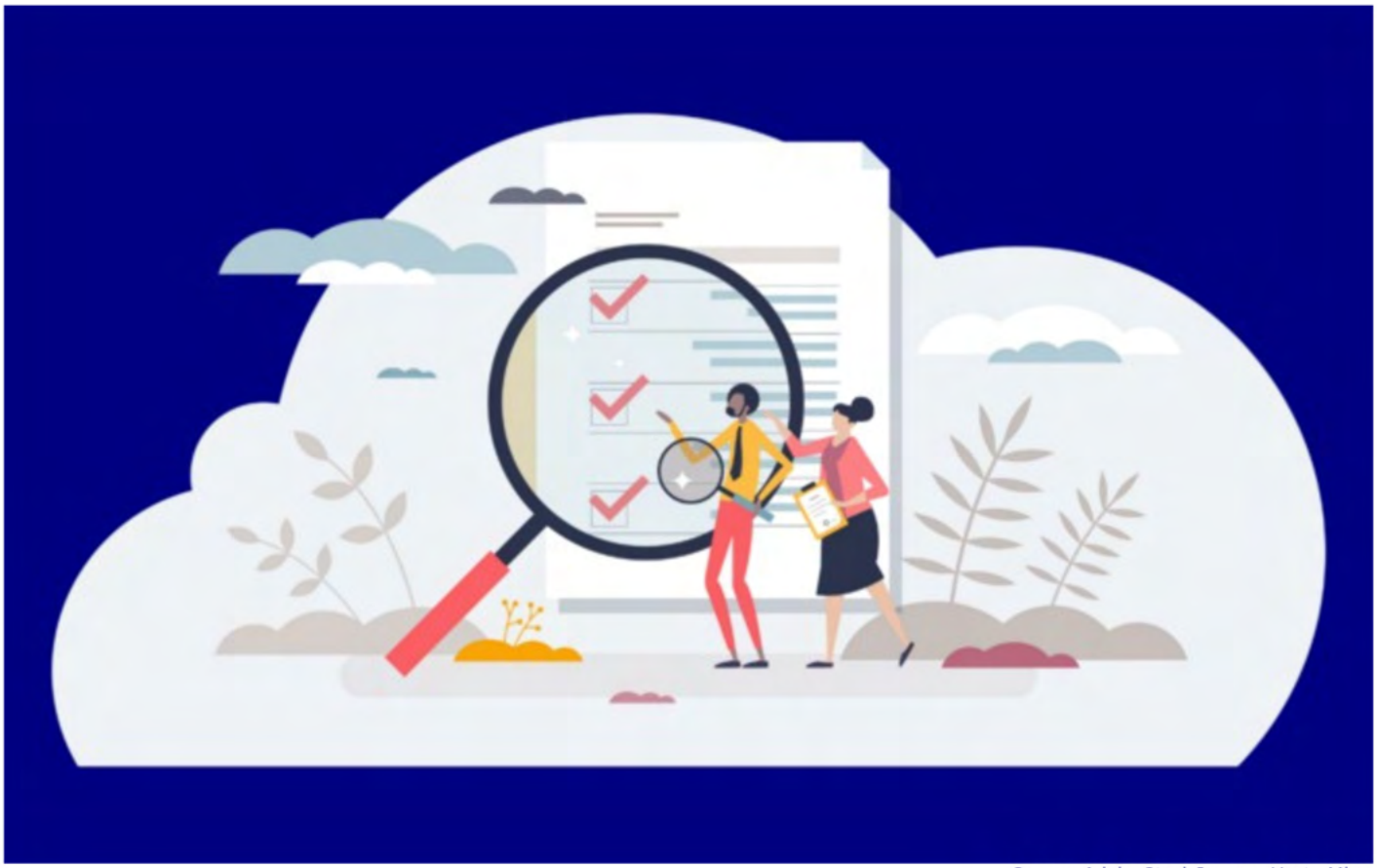
3. Haeuptli, A. et le Groupe de travail de l'INTOSAI sur l'évaluation des politiques et programmes publics. 2024. Comment les institutions supérieures de contrôle des finances publiques mesurent-elles leur impact Résultats de la réunion annuelle du Groupe de travail de l'INTOSAI sur l'évaluation des politiques et des programmes publics WGEPPP . Inside INTOSAI, 2024 .

4. Mainingrum, R, S. Sylvia, A.R. Oktaviani, et R.F. Meuthia. The effect of audit findings, follow-up audit recommendations, and BPK opinions from the previous year on the determination of opinions in local government financial statements. Economics, Business, Accounting & Society Review 2, no 1. 2023 , 58-73.

5. Furqan, A.C., R. Wardhani, D. Martani et D. Setyaningrum. The effect of audit findings and audit recommendation follow-up on the financial report and public service quality in Indonesia. International Journal of Public Sector Management 33, no. 5. 2020 , 535-559.

Analyse de l'élaboration, du suivi et de l'impact des recommandations en matière de contrôle des finances publiques au Pérou

Auteur: Arturo Alejandro ZEA MANRIQUE, Chef de l'organe de contrôle institutionnel du gouvernement régional d'Arequipa, Contraloría General de la República del Perú (SAI PERU)



Source: Adobe Stock Images, VectorMine

Introduction

Au Pérou, il existe trois principaux types de services de contrôle dans la sphère gouvernementale : ex ante, simultané et ex post.

Le contrôle ex ante est mis en œuvre avant tout décaissement financier. L'autorisation ex ante demandée au Bureau du Contrôleur pour le paiement de services supplémentaires dans le cadre de projets d'investissement ou de construction en est un bon exemple.

Le contrôle simultané, quant à lui, est appliqué pendant l'exécution des dépenses. Ce processus se déroule à tous les stades d'un projet d'investissement, depuis la planification et la conception initiales, en passant par la préparation du dossier technique, jusqu'à l'exécution et la clôture finale du projet.

Enfin, le contrôle ex post est effectué une fois que les dépenses ont été exécutées. Cette étape comprend trois services clés : les audits, les services de contrôle spécifiques et les actions ex post d'office. Les audits, en particulier, sont classés en trois catégories : les audits financiers, les audits de conformité et les audits de performance.

Ces audits jouent un rôle crucial dans la vérification du respect du cadre réglementaire applicable en vertu du principe de légalité. En outre, ils sont essentiels pour formuler des recommandations en vue d'engager des poursuites civiles, pénales et/ou administratives à l'encontre des agents publics responsables. Tout aussi importante est leur capacité à émettre des recommandations visant à améliorer la gestion publique, ce qui facilite le développement de stratégies efficaces pour optimiser les ressources publiques.

Processus d'élaboration des recommandations

Dans le cadre du processus d'audit, les recommandations sont élaborées au cours des étapes suivantes :

- **Planification de l'audit de conformité :** Dès le stade de la planification, l'équipe d'audit utilise des techniques telles que les enquêtes et les tests de contrôle pour acquérir une connaissance approfondie de l'entité auditée, notamment de son cadre juridique, de son organisation, de sa gouvernance, de ses processus d'entreprise, de ses risques opérationnels et de ses indicateurs de performance. Au cours de cette phase, l'efficacité des contrôles internes est également évaluée afin de définir les procédures d'audit ultérieures. Il s'agit d'une étape cruciale car elle établit la base sur laquelle les recommandations finales seront élaborées.
- **Exécution de l'audit :** Au cours de la phase d'exécution, les auditeurs recueillentdes preuves et des documents pertinents leur permettant d'évaluer si l'entité respecte les lois, les règlements et les politiques applicables. C'est à ce stade que les constatations sont identifiées et que les risques et les contrôles internes sont évalués. Chaque constatation est soigneusement documentée et accompagnée d'éléments probants qui étayent la conclusion de l'auditeur.
- Préparation du rapport d'audit : Une fois la collecte des preuves et l'analyse terminées, le rapport d'audit est préparé. Ce rapport comprendra non seulement les constatations et les éléments probants, mais aussi des recommandations visant à corriger les déficiences identifiées, à améliorer les processus et à renforcer les contrôles internes. Ces recommandations doivent être claires, réalisables et indiquer clairement la voie à suivre pour améliorer la gestion de l'entité auditée et, le cas échéant, inciter à engager des actions judiciaires ou administratives à l'encontre des fonctionnaires et agents soupçonnés d'avoir une responsabilité civile, pénale ou administrative.

Recommandation Procédures de suivi

Le suivi de ces recommandations est essentiel pour s'assurer qu'elles ont été effectivement mises en œuvre et qu'elles fonctionnent comme prévu. Le suivi

de la mise en œuvre des recommandations est structuré en plusieurs étapes clés, conçues pour garantir une mise en œuvre efficace et systématique :

1. **Enregistrement et classification des recommandations** : toutes les recommandations doivent être enregistrées dans une application informatique du Bureau du Contrôleur général. Les recommandations sont classées en fonction de leur nature, selon qu'elles visent à améliorer la gestion, à engager des actions administratives ou juridiques ou à remédier à des situations identifiées par des actions ex officio ex post.
2. **Plan d'action :** les entités doivent élaborer un Plan d'action détaillant la manière dont elles mettront en œuvre les recommandations, en précisant les actions, les parties responsables, les délais et les ressources nécessaires. Ce plan d'action doit être examiné et approuvé par l'Organe de contrôle institutionnel OCI correspondant.
3. **Mise en œuvre et suivi :** la mise en œuvre des recommandations relève de la responsabilité de l'entité auditée, tandis que l'OCI suit activement les progrès accomplis. Un registre actualisé de l'état d'avancement de la mise en œuvre de chaque recommandation doit être conservé dans l'application informatique.
4. **Évaluation et rapports** : l'OCI devrait évaluer périodiquement l'état d'avancement de la mise en œuvre et préparer des rapports semestriels résumant les progrès accomplis, les difficultés rencontrées et les résultats obtenus. Ces rapports sont essentiels pour le contrôle permanent exercé par le Bureau du Contrôleur général.
5. **Publication et transparence :** l'état de la mise en œuvre des recommandations et les rapports de suivi devraient être publiés sur le portail électronique de transparence de l'entité publique, garantissant ainsi la visibilité et la responsabilité vis-à-vis du public.

Ce processus vise non seulement à corriger les déficiences identifiées, mais aussi à renforcer les capacités administratives et opérationnelles des entités publiques, en garantissant la transparence et l'efficacité de la gestion des ressources de l'État.

Mise en œuvre des recommandations : Évaluation et gestion de l'impact

Pour évaluer l'impact de la mise en œuvre des recommandations, le processus commence par les rapports générés par les organes de contrôle institutionnels OCI . Ces rapports détaillent le suivi de la mise en œuvre des recommandations dans les différentes entités publiques. Ces informations sont compilées dans les systèmes du Bureau du Contrôleur général, puis le processus de mise en œuvre et de suivi est consolidé et analysé. Par la suite, toutes ces données sont envoyées au Directeur adjoint du suivi et de l'évaluation afin de concevoir des stratégies visant à renforcer et à améliorer ce processus.

Le Directeur adjoint chargé du suivi et de l'évaluation est le service responsable de la supervision de la mise en œuvre et du suivi des recommandations à grande échelle. Ce Bureau contrôle et fournit des données de gestion consolidées reflétant l'état d'avancement du processus. En outre, il évalue les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations et les problèmes rencontrés. Sur la base de ces informations, il élabore des stratégies et des actions visant à accroître l'efficacité des recommandations et fournit des informations qui serviront de points d'attention pour les audits futurs.

La pertinence des recommandations réside dans le fait qu'elles représentent le résultat d'un processus d'audit méticuleux. Elles découlent directement des constatations détectées, qui comprennent l'identification des responsabilités possibles et des points critiques de la gestion susceptibles de générer des irrégularités ou des découvertes supplémentaires. En outre, elles offrent à l'entité auditée la possibilité de mettre en œuvre des changements et d'appliquer les améliorations ou corrections suggérées, favorisant ainsi une gestion plus efficace et conforme à la réglementation.

Résultats de la mise en œuvre des recommandations et perspectives d'avenir

Malgré l'importance du contenu et de l'essence de ces recommandations, le taux de mise en œuvre n'a pas été optimal, principalement en raison du manque d'action des fonctionnaires responsables.

Enfin, il est essentiel de souligner que l'affectation de personnel exclusivement chargé de l'enregistrement, du suivi, de l'évaluation et de la coordination avec l'entité auditée au sein des Organes de contrôle a eu un impact positif et direct sur la mise en œuvre des recommandations. Depuis 2021, une tendance à la hausse du pourcentage de recommandations mises en œuvre a été observée, en particulier après une année où le nombre de recommandations non mises en œuvre était plus élevé. Cette évolution souligne l'efficacité de la priorité accordée à un suivi structuré et systématique dans les objectifs institutionnels des institutions supérieures de contrôle des finances publiques.

Mise en œuvre des recommandations du GAO et suivi des audits

Auteur: Elizabeth M. Mixon and U.S. GAO



Source: U.S. GAO File Photo | www.gao.gov

Le travail du Government Accountability Office GAO génère régulièrement des recommandations visant à améliorer l'efficacité et l'efficience des programmes gouvernementaux, ce qui se traduit par des économies et des améliorations mesurables. Depuis l'exercice 2002, les travaux du GAO ont généré environ 1 380 milliards de dollars d'avantages financiers et plus de 28 000 avantages programmatiques et opérationnels qui ont contribué à modifier des lois, à améliorer la sécurité publique et d'autres services, et à promouvoir une meilleure gestion dans l'ensemble de l'administration. Rien que pour l'exercice 2023, les travaux du GAO ont généré 70,4 milliards de dollars d'avantages financiers, soit un rendement d'environ 84 dollars pour chaque dollar investi dans le GAO. Le GAO a également identifié 1 220 autres avantages – ceux qui ne peuvent pas être mesurés en dollars mais qui ont conduit à des améliorations des programmes et des opérations dans l'ensemble du gouvernement. Voici quelques exemples de réalisations récentes :

- **Restitution des milliards de dollars inutilisés au titre de l'aide à la lutte contre le COVID-19.** Depuis mars 2020, le Congrès a débloqué plus de 4,6 billions de dollars pour aider le pays à faire face à la pandémie de COVID-19 et à s'en remettre. En février 2023, nous avons signalé que les agences fédérales n'avaient pas utilisé plus de 90,5 milliards de dollars de ces fonds en janvier 2023. Nous avons fourni au Congrès des mises à jour mensuelles sur les comptes spécifiques des agences ayant des fonds non utilisés. En juin 2023, le Congrès a utilisé ces informations lorsqu'il a adopté le Fiscal Responsibility Act of 2023, qui exigeait que certaines agences retournent environ **27,1 milliards de dollars** de ces fonds inutilisés au Trésor. (GAO-23-106647)

- **Améliorer la surveillance des centres de vie communautaire du Ministère américain des Anciens Combattants (VA)** : Le US Department of Veterans Affaires fournit des soins à près de 9 000 vétérans par jour dans 134 maisons de retraite gérées par le Département des Anciens Combattants, appelées centres de vie communautaire. En 2021, nous avons recommandé au VA de renforcer son approche en matière de supervision des soins et de traitement des plaintes des résidents dans ces centres. Au cours de l'exercice 2023, le VA a pris un certain nombre de mesures à cet effet. Par exemple, le VA a amélioré la façon dont il identifie ces centres dans le système électronique qu'il utilise pour surveiller la sécurité des patients. Cela aidera le VA à localiser de manière fiable où les problèmes de sécurité des patients se produisent et à améliorer la surveillance de ces centres. (GAO-22-105142, GAO-22-104027)

Environ 60 % de nos produits contiennent des recommandations et, depuis 2014, nous avons émis en moyenne près de 1 300 recommandations par an. Le Congrès et la direction des agences auditées ont toute latitude pour mettre en œuvre nos recommandations ou non, et ils ont mis en œuvre en moyenne environ 77 % de nos recommandations au cours des dix dernières années. Nous accordons une attention particulière au suivi de nos recommandations afin de nous assurer qu'elles sont mises en œuvre de manière efficace et dans les délais impartis.

Travailler avec le Congrès



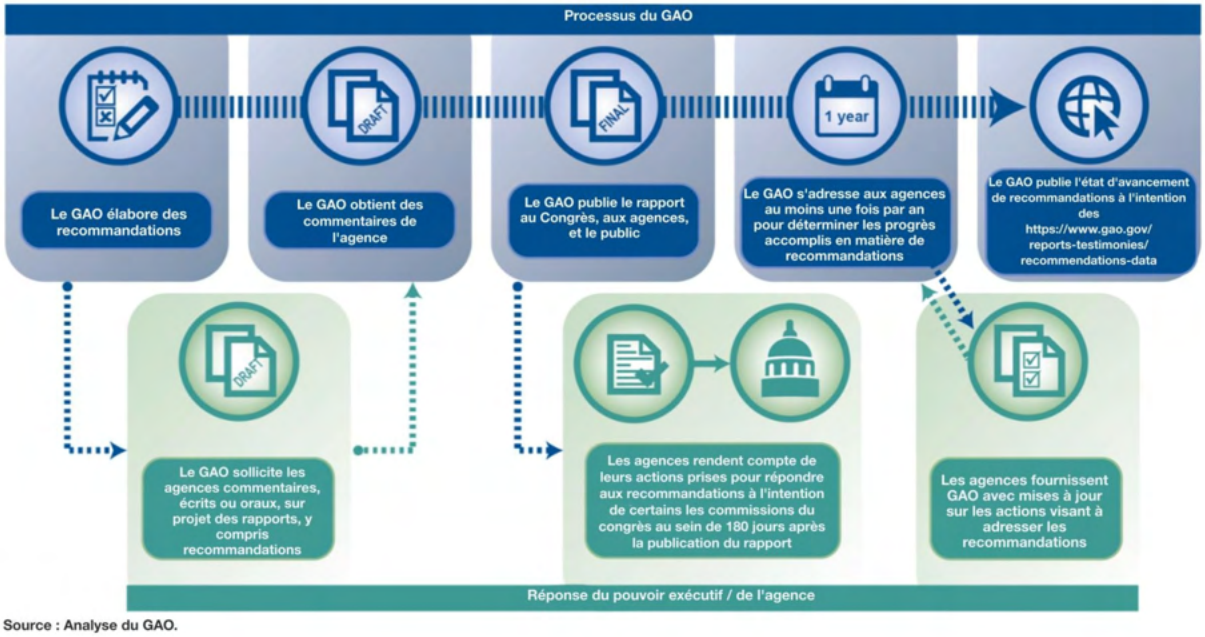
Source: U.S. GAO File Photo | www.gao.gov

Le Congrès joue un rôle clé dans la surveillance et le maintien de l'attention sur nos recommandations afin de s'assurer qu'elles sont mises en œuvre et qu'elles produisent les résultats escomptés. En plus de rendre compte au Congrès de

l'état d'avancement des recommandations, nous nous engageons avec le Congrès sur des stratégies visant à donner suite à nos recommandations. Ces stratégies comprennent l'intégration de nos recommandations dans la législation. En outre, le Congrès peut utiliser son budget, ses crédits et ses processus de contrôle pour inciter les agences à agir en fonction de nos recommandations et à suivre leurs progrès. Par exemple, le Congrès peut organiser des auditions axées sur la mise en œuvre des recommandations du GAO, retenir des fonds le cas échéant ou prendre d'autres mesures pour inciter les agences à agir. Par ailleurs, le Congrès pourrait assurer un suivi au cours du processus d'attribution des crédits et demander des mises à jour périodiques.

Travailler avec les agences

Nous nous entretenons en permanence avec les agences sur les possibilités d'améliorer la performance des programmes, pendant et après nos travaux d'audit. En communiquant avec les responsables des agences tout au long du processus d'audit, nous pouvons remédier immédiatement aux déficiences identifiées dans le cadre de notre travail, sans attendre la publication d'un rapport. La figure ci-dessous met en évidence les mécanismes que nous utilisons pour souligner nos recommandations.



Source : Analyse du GAO.

Source : U.S. GAO : Analyse de l'U.S. GAO | www.gao.gov

Examen et commentaires de l'agence. Dans la plupart des cas, nous donnons aux représentants des agences la possibilité d'examiner et de commenter une version préliminaire de notre rapport, y compris les recommandations, avant qu'il ne soit publié. Dans le cadre de ce processus, les fonctionnaires de l'agence peuvent indiquer les mesures qu'ils ont prises ou qu'ils prévoient de prendre pour répondre aux recommandations, et nous reflétons ces mesures dans le rapport, le cas échéant. Si les fonctionnaires ne sont pas d'accord avec nos recommandations, ils peuvent justifier leur désaccord avec les conclusions de notre rapport. Après avoir reçu les commentaires de l'agence, nous examinons leur contenu, révisons le projet de rapport le cas échéant et présentons les commentaires de l'agence dans le rapport final.

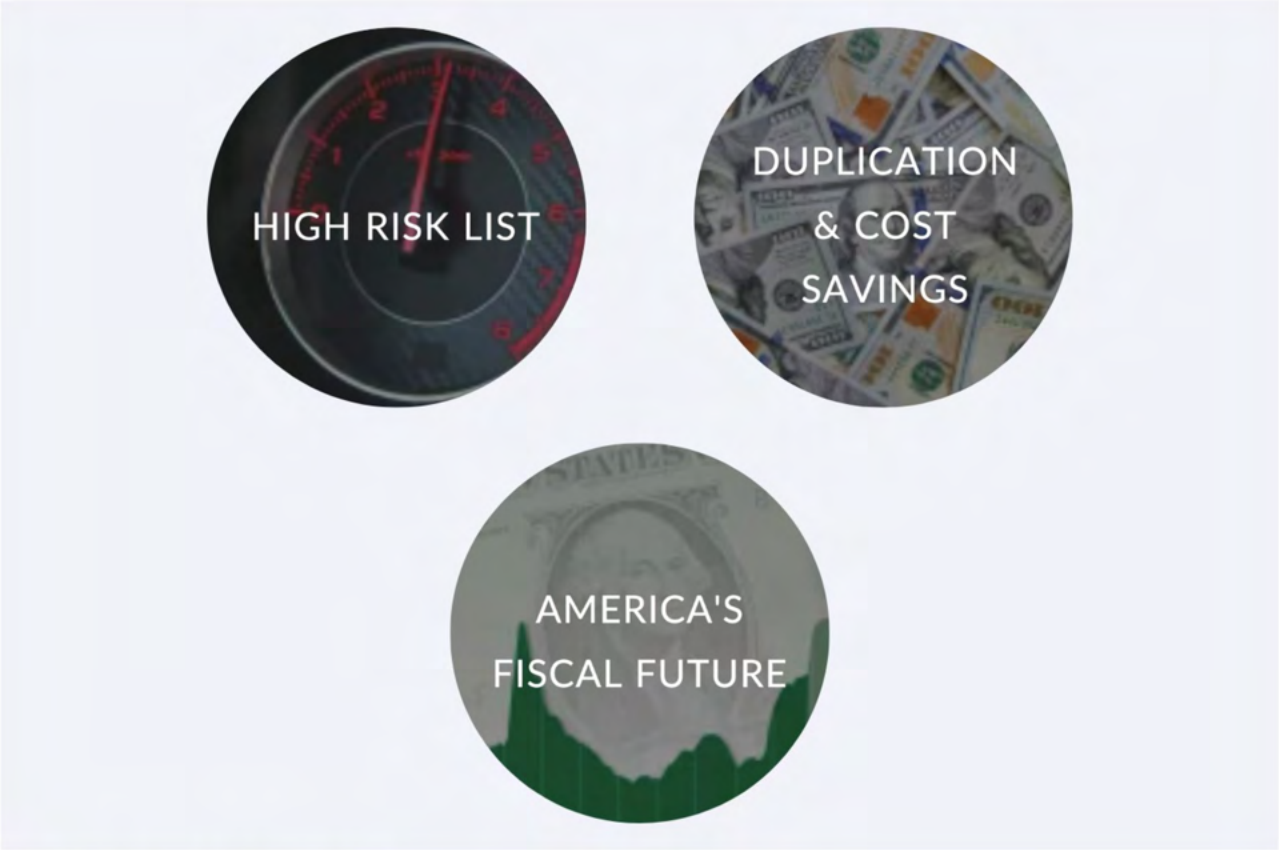
Rapport de l'agence au Congrès. Lorsque nous émettons un rapport contenant des recommandations à l'intention du responsable d'une agence, ce dernier est tenu par la loi de soumettre au Congrès une déclaration écrite des mesures prises par l'agence à la suite de nos recommandations, au plus tard 180 jours après la date du rapport.

Sensibilisation des agences. Au moins une fois par an, nous prenons contact avec les agences pour déterminer dans quelle mesure elles ont mis en œuvre nos recommandations et si des avantages peuvent être attribués à notre travail. Tout au long de ce processus, nos responsables collaborent avec les fonctionnaires des agences pour attirer l'attention sur nos recommandations. Nos analystes mettent également à jour le statut des recommandations lorsqu'ils mènent des travaux connexes sur un sujet particulier.

Rapport sur le statut de la recommandation. Les mises à jour des recommandations sont publiées dans une base de données publique Recommendations Database | U.S. GAO , que le Congrès peut utiliser pour préparer les auditions de contrôle et les délibérations budgétaires. En outre, nous actualisons le statut des recommandations lorsque nous préparons des témoignages pour le Congrès et dans le cadre des travaux connexes en cours. Il est important de continuer à prêter attention aux recommandations, car l'absence de mise en œuvre de nos recommandations antérieures est souvent un facteur important qui conduit à une escalade des problèmes au point qu'ils deviennent à haut risque.

Rapport sur les recommandations ouver tes

Outre ces processus, nous mettons en évidence les recommandations critiques non mises en œuvre qui, selon nous, méritent l'attention du Congrès et des agences dans nos rapports de référence, notamment notre rapport bisannuel sur les risques élevés, nos rapports annuels sur la fragmentation, les chevauchements et les doubles emplois et sur la santé financière, ainsi que dans les lettres de recommandation prioritaires adressées aux chefs d'agence.



Source: U.S. GAO File Photos | www.gao.gov

Rapport sur les opérations à haut risque. Nous publions des rapports bisannuels mettant à jour notre liste des activités à haut risque, qui identifie les opérations gouvernementales vulnérables à la fraude, au gaspillage, aux abus et à la mauvaise gestion, ou nécessitant une transformation. Nous rencontrons régulièrement l'Office of Management and Budget et les directeurs financiers

des agences pour discuter des progrès réalisés par les agences dans la résolution de ces problèmes à haut risque. Plus récemment, en avril 2023, nous avons indiqué que les agences devaient répondre à des centaines de nos recommandations ouvertes pour apporter des solutions durables à 37 domaines à haut risque, et qu'une législation était nécessaire dans certains cas. *(1)*

Rapport sur la fragmentation, le chevauchement et la duplication. Chaque année, nous publions un rapport sur les possibilités pour les agences et le Congrès de réduire la fragmentation, les chevauchements et les doubles emplois dans les programmes fédéraux, y compris les options permettant aux agences d'économiser de l'argent et d'augmenter leurs revenus. En avril 2023, le Congrès et les agences avaient traité entièrement ou partiellement 1 383 73 % des 1 885 questions et recommandations ; parmi celles-ci, ils en avaient traité entièrement 1 239 et partiellement 144. *(2)*

Rapport sur la santé financière. Chaque année, nous publions un rapport sur la santé financière qui examine la situation financière actuelle du gouvernement fédéral et sa trajectoire financière future, en l'absence de changements politiques en matière de recettes et de dépenses de programmes.(3) Nous avons déjà signalé que le pays est sur une trajectoire budgétaire insoutenable en raison d'un déséquilibre structurel entre les dépenses et les recettes. La mise en œuvre de nos recommandations peut contribuer à réduire le déficit, bien que ces actions ne suffisent pas à elles seules à remédier au grave déséquilibre budgétaire du pays. Depuis 2017, nous suggérons au Congrès d'élaborer un plan visant à placer le gouvernement sur une trajectoire budgétaire viable à long terme, dans laquelle les dépenses et les recettes publiques se traduisent par un ratio stable ou en baisse de la dette détenue par le public par rapport au PIB sur le long terme.



Source: U.S. GAO File Photo | www.gao.gov

Lettres de recommandation prioritaire. Depuis 2015, nous envoyons chaque année des lettres de recommandations prioritaires aux chefs de départements ou d'agences, en mettant l'accent sur les recommandations qui pourraient permettre d'économiser d'importantes sommes d'argent, d'améliorer la prise de décision du Congrès ou de l'exécutif sur des questions majeures, d'éliminer la mauvaise gestion, la fraude et les abus, ou de veiller à ce que les programmes soient conformes aux lois et à ce que les fonds soient dépensés légalement. Ces lettres n'incluent pas toutes nos recommandations ouvertes, mais mettent l'accent sur celles qui, selon nous, méritent une attention prioritaire de la part des chefs d'agence.

Alors que les pressions fiscales auxquelles le gouvernement est confronté se poursuivent, le Congrès et les agences doivent également améliorer l'efficacité et l'efficience des programmes et des activités du gouvernement. Nos recommandations offrent une opportunité significative d'améliorer la position fiscale du gouvernement, de mieux servir le public et de rendre les programmes gouvernementaux plus efficaces et efficients.

Notes de bas de page

1. GAO, High-Risk Series : Les efforts accomplis pour réaliser des progrès doivent être maintenus et étendus pour couvrir tous les domaines , GAO-23-106203 Washington, D.C. : 20 avril 2023 .
2. GAO, Additional Opportunities to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication and Achieve Billions of Dollars in Financial Benefits Opportunités supplémentaires de réduire la fragmentation, le chevauchement et la duplication et d'obtenir des milliards de dollars d'avantages financiers . GAO-23-106089 Washington, D.C. : 14 juin 2023 .
3. GAO, The Nation's Fiscal Health : Road Map Needed to Address Projected Unsustainable Debt Levels . GAO-24-106987 Washington, D.C. : 15 février 2024 .
4. Lettres de recommandation prioritaires.

Mettre en place des mécanismes d'audit de suivi plus efficaces

Auteur: Bureau national d'audit de la Chine



Source: Adobe Stock Images, Flash Vector

I. Introduction

L'Office national d'audit de Chine CNAO accorde une importance égale à la mise en évidence des problèmes lors des audits et à la correction des problèmes identifiés. Grâce à un audit approfondi basé sur la recherche, des efforts proactifs ont été déployés pour améliorer l'efficacité de l'audit de suivi en clarifiant les responsabilités de mise en œuvre, les flux de travail opérationnels et les résultats à valeur ajoutée. Ces efforts visent à explorer un cadre global pour l'audit de suivi qui combine la correction régulière, les initiatives de rectification thématiques et la rectification intensive des cas de violation majeure, ce qui a encore accru la crédibilité, l'efficience et l'efficacité de l'audit. De 2021 à 2023, le nombre de résultats d'audit corrigés par les entités auditées a augmenté rapidement, avec plus de 9 700 éléments de réglementation mis en place ou améliorés, et quelque 27 000 personnes tenues pour responsables. Grâce à des efforts accrus en matière d'audits de suivi, le CNAO a joué un rôle de plus en plus important dans la promotion du développement social et économique afin de faire progresser la modernisation de la Chine. Les réalisations susmentionnées peuvent être attribuées aux facteurs suivants :

II. Accorder une grande importance et des exigences élevées à l'audit de suivi

En 2018, la Commission centrale d'audit CAC , en tant qu'organe de coordination et de délibération, a été créée avec le président chinois Xi Jinping à sa tête. Le premier ministre chinois Li Qiang et M. Li Xi, secrétaire de la Commission centrale d'inspection de la discipline du PCC, sont les chefs adjoints de la commission. La CAC tient des réunions annuelles pour entendre les rapports d'audit et fournit des instructions pour les travaux d'audit, y compris les suivis. La CAC exige que des mesures résolues soient prises pour réprimer la corruption et s'attaquer aux problèmes de longue date, et que les

divers efforts déployés à cette fin favorisent la synergie. La responsabilité et les disciplines organisationnelles doivent être intensifiées et davantage d'actions de suivi doivent être entreprises.

Le Comité permanent (CP) du Congrès national du peuple (CNP), en tant qu'organe suprême de l'État chinois, examine le rapport d'audit présenté par l'organisme national d'audit au mois de juin de chaque année. Il fixe les exigences en matière de suivi des audits et supervise les progrès accomplis dans la résolution des problèmes en suspens identifiés lors des audits. En outre, chaque année, en décembre, le CPCNP examine un rapport du CNAO sur l'état d'avancement des rectifications.

En tant qu'organe administratif suprême, le Conseil d'État convoque des réunions exécutives dirigées par le Premier ministre afin de discuter et de coordonner les audits de suivi chaque année en juillet. Les gouvernements provinciaux et les départements centraux sont tenus de s'acquitter de leurs responsabilités en matière de rectification et, avant la fin du mois de septembre de chaque année, de communiquer les résultats de leurs rectifications au Conseil d'État, avec copie au CNAO.

Sur la base de l'expérience acquise, le gouvernement central a publié en juillet 2021 une circulaire *sur l'établissement et l'amélioration des mécanismes à long terme pour remédier aux problèmes identifiés dans les rapports d'audit*, qui a servi de cadre institutionnel fondamental pour le renforcement de l'audit de suivi.

III. Améliorer la qualité des recommandations d'audit

L'audit de suivi a imposé des exigences encore plus élevées en matière de qualité des audits. En pratique, le CNAO continue d'optimiser les méthodologies d'audit et d'intégrer une approche basée sur la recherche dans l'ensemble du processus d'audit, à chaque étape. Si l'on considère l'approche d'audit comme une condition préalable fondamentale, la sélection et la mise en œuvre des projets partent de la vision d'ensemble pour aller vers les politiques, puis vers les projets, et enfin vers les fonds. Si l'on considère l'approche de l'audit comme une méthodologie de base, l'analyse et les recommandations

vont des fonds aux projets, puis aux politiques et se terminent par la vue d'ensemble. Il s'agit d'un fil conducteur qui peut être suivi de haut en bas et de bas en haut dans les deux sens.

Tout au long de ce processus, le CNAO reste concentré sur deux aspects essentiels. Tout d'abord, la recherche a pour but ultime de servir la pratique de l'audit. Deuxièmement, l'orientation de l'audit basé sur la recherche doit être en accord avec la vision d'ensemble, les plans stratégiques et les exigences politiques de l'administration centrale concernant les secteurs, les régions et les industries à auditer, ainsi que le contexte historique, de développement et d'affaires des entités auditées. L'audit basé sur la recherche garantit que les résultats de l'audit sont fondés sur des faits et des données avec des preuves solides, et que les recommandations d'audit sont bien fondées, réfléchies et perspicaces.

Cette approche permet aux auditeurs de fournir des recommandations pratiques et de qualité avec une vue d'ensemble, servant de base fiable et de référence importante pour la prise de décision du gouvernement central.

IV. Améliorer le système de responsabilité pour l'audit de suivi

Le CNAO a déployé des efforts considérables pour mettre en place un système d'audit de suivi complet de l'obligation de rendre compte, qui inclut les différentes parties prenantes dans tous les domaines. Ce système comprend trois aspects principaux :

Premièrement, les responsabilités des entités auditées en matière de rectification. Les dirigeants des entités auditées sont les premiers responsables de la résolution des problèmes identifiés lors du contrôle. Ils donnent la priorité à la rectification des constatations de l'audit en inscrivant cette action à l'ordre du jour des réunions de direction et veillent à ce que les rectifications soient effectuées de manière authentique, complète et conforme.

Deuxièmement, les responsabilités de supervision des autorités compétentes. L'institution de contrôle signale les problèmes identifiés aux autorités compétentes, qui sont chargées de superviser le processus de rectification, en

veillant à ce que les entités auditées mettent en œuvre les changements nécessaires. Les mécanismes institutionnels sont réformés pour s'attaquer aux causes profondes des problèmes courants et émergents.

Troisièmement, les responsabilités des institutions d'audit en matière d'incitation et de suivi. Les recommandations formulées par une institution de contrôle à l'issue d'un audit se répartissent en trois catégories : celles qui concernent des questions nécessitant 1 une rectification immédiate, 2 une rectification progressive ou 3 une rectification continue. Les institutions de contrôle peuvent mener des enquêtes spéciales pour vérifier si les rectifications ont été effectuées et si toutes les questions signalées ont été rectifiées, afin de tirer des conclusions sur les résultats des rectifications.

V. Construire un cadre global pour l'audit de suivi et l'impact

L'expérience passée a montré que la résolution finale de nombreuses constatations d'audit repose sur les efforts conjoints de diverses parties prenantes. Une seule entité ne peut y parvenir. La synergie créée par la collaboration renforcée de tous est un moyen efficace de garantir que les recommandations de l'audit sont suivies.

Au fil des ans, le CNAO a renforcé sa collaboration avec la Commission nationale de contrôle CNC , le CNP, les parties prenantes et d'autres organismes de contrôle afin de mettre en place un cadre global d'audit de suivi combinant des corrections régulières, des initiatives de rectification thématiques et des rectifications intensives des cas de violation majeure. Ce cadre met l'accent à la fois sur la couverture globale et sur les actions de rectification ciblées, en s'attachant tout particulièrement à résoudre les problèmes les plus importants.

Pour la correction régulière, le CNAO a, sur la base d'une liste de plus de 30 000 problèmes identifiés lors des audits effectués au cours des dernières années, distribué des notifications de rectification aux autorités et services locaux concernés, et a demandé aux entités auditées de s'acquitter de leurs responsabilités en matière de rectification. Les entités auditées doivent

communiquer leurs résultats de correction régulière au CNAO avant la fin du mois de septembre de chaque année.

Pour les initiatives de rectification thématiques, les services compétents, en collaboration avec les institutions d'audit, effectuent des inspections et supervisent les rectifications sous différents thèmes. En voici quelques exemples :

- Le Bureau général du Conseil d'État a mené des inspections spéciales pour comprendre les progrès de la rectification, en mettant l'accent sur des problèmes tels que des rectifications inadéquates, non conformes ou retardées.
- Le Comité du budget du CPCNP a supervisé la rectification des problèmes en suspens liés à la dette des gouvernements locaux, aux paiements de transfert, aux actifs appartenant à l'État et à d'autres domaines, et a produit des rapports qui ont été examinés par le CPNCP.
- Le CNAO a mené des enquêtes d'audit spéciales pour examiner les résultats des rectifications de plus de 2 170 problèmes signalés au cours des trois dernières années, et a identifié certains problèmes communs tels que des rectifications inefficaces, fausses et superficielles. Le CNAO a produit le rapport d'enquête d'audit et a invité les entités auditées à prendre des mesures de rectification supplémentaires. La plupart des problèmes identifiés ont été résolus. En ce qui concerne la rectification intensive des cas de violation majeure, le CNAO a transféré plus de 100 problèmes importants aux commissions d'inspection disciplinaire, aux départements financiers, aux autorités fiscales et à d'autres départements compétents pour une enquête plus approfondie et une responsabilisation au cours des deux dernières années, et a reçu des rapports en retour fournis par les autorités compétentes sur l'état d'avancement ou les résultats des rectifications. Plus de 68 milliards de yuans 8,7 milliards d'euros ont été récupérés ou économisés grâce à des mesures de récupération d'actifs et de réduction des coûts, et les personnes concernées ont été tenues pour responsables.

VI. Conclusion et perspectives d'avenir

Outre les résultats obtenus dans le cadre des efforts et de l'engagement de la Chine en matière d'audit de suivi, la recherche de l'efficacité ne s'arrête jamais. Au cours de la prochaine étape, le CNAO, sur la base de l'expérience acquise, fera de nouveaux efforts pour optimiser davantage le système d'audit de suivi et faciliter la collaboration entre l'audit et d'autres formes de contrôle, de manière à ce que l'audit de suivi produise des effets réels et améliore l'efficacité de la gouvernance.

IMise en œuvre des recommandations et identification de l'impact des audits : Perspectives de l'Office national d'audit de Malte

Auteur : Mme Tanya Mercieca, Auditeur général adjoint



Source: Adobe Stock Images, Vadym

Comment les ISC élaborent-elles des recommandations dans le cadre du processus d'audit ?

La mission de l'Office national d'audit NAO Malta est de contribuer à la promotion de la responsabilité, de la régularité et des meilleures pratiques dans les opérations gouvernementales. Cette mission est accomplie en permanence grâce au nombre important d'audits de conformité, financiers, de performance ou d'enquête réalisés dans divers ministères, départements et entités gouvernementales.

Les recommandations sont élaborées dans le cadre d'un processus d'audit systématique, qui commence par une planification complète de l'audit afin d'identifier les domaines d'audit, principalement en fonction du risque. Au cours du travail sur le terrain, les équipes d'audit recueillent des éléments probants par le biais de diverses méthodes, notamment des entretiens, l'examen de documents et l'analyse de données. Ces preuves sont ensuite minutieusement analysées afin de découvrir les faiblesses, les inefficacités ou la non-conformité aux règles et réglementations pertinentes. Sur la base des résultats de ces audits, le NAO formule des recommandations réalistes, réalisables et faisables visant à traiter les causes profondes et à améliorer les processus.

Avant d'être officiellement publiées, ces recommandations font l'objet d'une validation interne, comprenant principalement l'examen de la direction et de l'encadrement supérieur. Les parties prenantes concernées sont également consultées par le biais d'une lettre de recommandations, car c'est à elles qu'il incombe en dernier ressort de mettre en œuvre les recommandations dans les meilleurs délais. Ces rapports constituent des outils essentiels pour informer les décideurs politiques, les entités/services audités, ainsi que le grand public, sur les domaines nécessitant une attention particulière et des améliorations au sein du gouvernement.

Comment le NAO (Malte) assure-t-il le suivi et la correspondance avec les entités auditées pour suivre la mise en œuvre des recommandations ?

À la suite de la publication du rapport annuel du NAO sur les fonds publics, la direction de l'action en matière de gouvernance, qui relève du Bureau du Secrétaire permanent principal, joue un rôle essentiel dans l'examen des recommandations mises en exergue dans le rapport susmentionné. Elle s'engage dans une communication solide avec chaque ministère concerné, les obligeant à fournir des informations sur les mesures prises ou envisagées en réponse à chaque recommandation. Les ministères sont tenus de mettre en œuvre les recommandations acceptées par le NAO dans un délai de 90 jours. Un rapport, intitulé <<The Governance Action Report on NAO>> (Recommendations on Public Funds) Rapport d'action sur la gouvernance concernant les recommandations du NAO sur les fonds publics est ensuite publié à cet effet.

Pour sa part, le NAO a mis en place un processus de suivi systématique afin de contrôler la mise en œuvre des recommandations par les entités auditées, garantissant ainsi la responsabilité et le suivi des progrès au fil du temps. Dans le cadre de son processus de suivi, le NAO se réfère au rapport d'action sur la gouvernance et assure le suivi des actions signalées. Des contrôles indépendants sont également effectués. Grâce à ce processus rigoureux, le NAO renforce l'efficacité et l'efficience des opérations gouvernementales, tout en tenant les entités auditées pour responsables de la correction des faiblesses identifiées et de l'amélioration des opérations gouvernementales.

Le NAO élabore un rapport de suivi contenant des informations sur la mise en œuvre des recommandations, détaillant les progrès réalisés par les entités auditées, les niveaux de mise en œuvre, les difficultés rencontrées et les recommandations d'actions supplémentaires, le cas échéant. Ces rapports servent à assurer la transparence et la responsabilité du processus de suivi.

Les rapports de suivi publiés par le NAO au cours des quatre dernières années indiquent que, pour l'ensemble des audits figurant dans les publications pertinentes, 81 % des recommandations en moyenne ont été mises en œuvre, en partie ou en totalité, ou sont en cours de mise en œuvre par les ministères et entités concernés.

Comment les ISC identifient-elles l'impact de la mise en œuvre des recommandations sur l'amélioration des programmes gouvernementaux ?

En tant que gardien de la transparence et de la responsabilité, le NAO veille à ce que les recommandations se traduisent par une amélioration de la prestation de services aux citoyens maltais, en particulier lorsqu'il s'agit d'audits de performance. En outre, la mise en œuvre des recommandations permet parfois de réaliser des économies substantielles, conformément à l'obligation première du NAO de garantir que l'argent des contribuables est utilisé de la meilleure façon possible et conformément aux règles et réglementations en vigueur.

Le NAO évalue l'efficacité en réalisant des audits approfondis, en analysant les allocations budgétaires, les schémas de dépenses et les résultats des programmes. À la fin de chaque audit, le Bureau mène une enquête auprès des principales parties prenantes afin de recueillir des données qualitatives sur l'utilité de l'audit en question et des recommandations formulées. En outre, l'examen rigoureux des documents financiers, des processus opérationnels et des indicateurs de performance fournit des preuves concrètes de la manière dont les recommandations ont contribué à améliorer les programmes gouvernementaux, à garantir la responsabilité et à encourager l'amélioration continue.

Améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des recommandations d'audit : Défis et solutions

Par la Cour des comptes du Viêt Nam



Les auditeurs de SAV doivent mettre en œuvre un audit de suivi sur le terrain. Source : Bureau d'audit de l'État du Viêt Nam : Bureau d'audit de l'État du Viêt Nam

Le rôle du suivi de l'audit

La mise en œuvre réussie des recommandations d'audit est un indicateur clé de l'efficacité et de l'efficience des activités d'audit. Par conséquent, le suivi et l'inspection de la mise en œuvre des recommandations d'audit jouent un rôle essentiel dans l'évaluation de la qualité, de l'efficacité des activités d'audit et de l'impact sur la gestion et l'utilisation des finances et des actifs publics. Ce processus permet non seulement de démontrer le niveau d'accord des entités auditées, mais aussi d'identifier les raisons pour lesquelles certaines recommandations d'audit n'ont pas été mises en œuvre.

Le cadre juridique

L'inspection, le suivi et la résolution des plaintes et des recommandations d'audit au Viêt Nam sont conformes aux dispositions de la loi sur l'audit d'État, de la décision n° 02/2022/QD-KTNN et de la décision n° 10/2023/QD émise par l'auditeur général. Ces règlements définissent de manière exhaustive les responsabilités, les pouvoirs et les devoirs du Bureau d'audit de l'État du Viêt Nam – Cour des comptes – SAV , des entités auditées et des autres parties concernées. Notamment, les rapports d'audit du SAV ont un poids obligatoire au moment de leur publication et de leur divulgation au public. Tout en étant tenues de mettre en œuvre les recommandations d'audit, les entités auditées ont également le droit de déposer des plaintes ou de faire appel concernant les conclusions et les recommandations d'audit. Le SAV est responsable du suivi, de la planification et de l'organisation des inspections, ainsi que de la résolution des plaintes et des appels des entités auditées.

Réalisations et défis

1. Réalisations

Les activités de suivi indiquent une tendance généralement positive dans le taux de mise en œuvre des recommandations d'audit par les entités d'audit, avec une augmentation d'une année sur l'autre. Les recommandations de

règlement financier atteignent généralement un taux de mise en œuvre supérieur à 80 % dans l'année qui suit l'audit et continuent d'être mises en œuvre les années suivantes. Plus précisément, en 2023, le taux de mise en œuvre des recommandations financières et des autres recommandations a atteint 87,06 %, ce qui représente une augmentation significative par rapport aux années précédentes. Parmi celles-ci, les recommandations relatives à l'augmentation des recettes et à la réduction des dépenses ont atteint 92 % la moyenne pour les cinq années précédentes se situait seulement entre 75-80 % , tandis que les autres recommandations ont atteint 83 %.

2. Défis

Toutefois, un petit nombre de recommandations restent incomplètes ou subissent des retards, les principales causes étant : les unités auditées environ 59 % ; le SAV environ 1 % ; les parties associées environ 24 % et d'autres causes, y compris la réglementation juridique environ 16 % . Les causes suivantes entravent la mise en œuvre efficace des recommandations d'audit :

- *Entités auditées* : réticence à mettre en œuvre ou à fournir des rapports et des éléments probants en temps voulu ; difficultés financières ; dissolution, faillite, cessation ou suspension des activités.
- *Agences, organisations et personnes concernées* : manque decollaboration et de coopération, et incapacité des agences d'État concernées à assumer leurs responsabilités en matière de mise en œuvre des recommandations d'audit.
- *L'Office national d'audit du Viêt Nam* : le manque de détermination et de proactivité dans le suivi de la mise en œuvre des recommandations d'audit de plusieurs unités subordonnées, ainsi que l'absence de suivi des recommandations d'audit, contribuent à l'inefficacité.
- *Réglementations juridiques* : les mécanismes et les politiques incohérents et dépassés qui ne sont pas adaptés à l'application pratique ou qui ne couvrent pas toutes les questions émergentes et le processus de modification et d'amélioration des politiques doivent respecter des procédures et des protocoles stricts.

Solutions pour une meilleure e cacité

Pour améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des recommandations d'audit, les solutions suivantes sont proposées :

- **Renforcer la détermination et l'engagement politiques** : l'engagement des dirigeants joue un rôle crucial dans l'amélioration de la qualité de l'audit en encourageant activement, en surveillant et en inspectant la mise en œuvre des recommandations d'audit.
- **Mettre en place des systèmes efficaces de suivi des audits** : il est essentiel de mettre en place un solide système de suivi des recommandations d'audit. Il s'agit notamment de rechercher et de réviser le cadre juridique pour traiter les recommandations obsolètes ou irréalisables, et d'aligner les processus de suivi et d'inspection sur les meilleures pratiques internationales, les normes ISSAI et les normes d'audit de l'État.
- **Exploiter les technologies de l'information** : la promotion de l'application des technologies de l'information et la mise en œuvre de bases de données complètes favorisent la transparence, la synchronisation et la gestion efficace des données d'audit, répondant ainsi aux exigences de la direction.
- **Renforcer la collaboration** : l'amélioration de la coordination avec les entités auditées et les agences élues par le peuple facilite les efforts de suivi, d'incitation et de résolution des problèmes dans le processus de mise en œuvre des recommandations d'audit. Par ailleurs, il est essentiel de favoriser la transparence et la responsabilité tout au long du processus d'audit.
- **Appliquer les sanctions administratives** : l'utilisation de l'ordonnance sur les sanctions des violations administratives dans le domaine de l'audit d'État concernant la mise en œuvre des conclusions et des recommandations du SAV, publiée par le Comité permanent de l'Assemblée nationale, renforce la conformité avec les recommandations d'audit.

Conclusion

Les résultats de la mise en œuvre des conclusions et des recommandations d'audit sont les mesures permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficience des activités d'audit. Avant tout, le taux et l'efficacité de la mise en œuvre des conclusions et recommandations d'audit détermineront la valeur et l'impact attendu de chaque ISC sur l'économie et la vie sociale d'un pays. Pour y parvenir, les conclusions et recommandations d'audit doivent privilégier l'exactitude et la force de persuasion.

Au-delà des solutions internes robustes, les ISC devraient établir une coordination étroite et efficace avec les différentes parties prenantes, y compris les organes élus, les agences de gestion de l'État, les entités auditées, les agences de presse, les organisations et les individus concernés.

Mise en œuvre des délibérations : Étude de cas de l'audit à l'Agence pour les infrastructures de transport

Auteurs : Walisson Alan Correia de Almeida et Luiz Fernando Ururahy de Souza, Auditeurs fédéraux du contrôle externe, Tribunal de Contas da União



Aerial view of the Dom Pedro Highway in the city of Campinas, Brazil. Source: Adobe Stock Images, Paulo

1 – Introduction

L'Institution supérieure de contrôle des finances publiques ISC du Brésil, connue sous le nom de Tribunal de Contas da União TCU , est chargée de superviser la gestion comptable, financière, budgétaire, opérationnelle et patrimoniale de l'entité fédérale afin de garantir la légalité, la légitimité et l'économie. La Constitution fédérale de 1988 habilite la TCU à faire respecter la loi en fixant des délais pour la mise en œuvre des mesures correctives nécessaires en cas de détection d'une illégalité.

La TCU est habilitée à émettre deux types de délibérations : les décisions et les recommandations. Les décisions sont obligatoires et exigent du bénéficiaire qu'il prenne des mesures spécifiques et immédiates pour prévenir ou corriger les irrégularités, supprimer leurs effets ou éviter l'exécution d'actes irréguliers dans un délai déterminé. Les recommandations, quant à elles, sont collaboratives et offrent au destinataire des possibilités d'amélioration des pratiques de gestion, des politiques publiques et des programmes gouvernementaux.

Le suivi est un outil essentiel qui permet à la TCU de vérifier l'exécution et l'efficacité de ses décisions et de ses recommandations. Contrairement au suivi, qui implique une surveillance continue des politiques publiques et des programmes gouvernementaux, le contrôle évalue spécifiquement le respect et l'impact des délibérations de la TCU.

Cette étude présente une analyse de cas visant à évaluer l'influence d'une décision de la TCU, émise à la suite d'un audit d'une agence gouvernementale, sur l'utilisation efficace des ressources publiques. Elle explore l'impact du processus de suivi de l'UTC sur la performance de l'agence et cherche à identifier les stratégies réussies et les domaines nécessitant une amélioration. L'objectif est de tirer des leçons et des enseignements pratiques qui pourraient être utiles à d'autres ISC dans leurs fonctions de contrôle, contribuant ainsi au discours plus large sur la responsabilité du secteur public et la gestion des ressources.

2 – Contexte de l'étude de cas

L'agence qui gère la politique brésilienne en matière d'infrastructures de transport est connue sous le nom de Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes DNIT . Un audit, le processus 013.068/2016-4, a été réalisé pour vérifier l'exécution de travaux d'entretien sur des tronçons routiers dans le cadre du Programme national de sécurité et de signalisation routières programme BR-Legal , qui vise à renforcer la sécurité des routes fédérales relevant de la compétence du DNIT.

Cet audit s'inscrivait dans la continuité des audits précédents portant sur la sécurité routière dans les zones à fort taux d'accidents, qui ont permis de relever plusieurs irrégularités telles que le non-respect des normes techniques largeur des voies, dévers, existence d'accotements , l'insuffisance de la signalisation et des éléments de sécurité, ainsi que des problèmes d'entretien et de propreté.

En outre, des retards dans la mise en œuvre des projets exécutifs ont été constatés, ce qui a encore retardé l'amélioration de la sécurité routière. En réponse, la TCU a réalisé un nouvel audit afin de réévaluer la politique de sécurité routière et de remédier aux lacunes identifiées.

3 – Développement de la détermination au cours de l'audit

Le principal problème abordé par l'audit était l'inclusion de tronçons routiers gérés par des agences d'État et de segments accordés au secteur privé dans l'avis d'appel d'offres du programme BR-Legal. En outre, l'audit a examiné le champ d'application des tronçons routiers non revêtus ou même non mis en œuvre.

Ainsi, les concurrents ont soumis des propositions englobant des services tout au long de l'extension des autoroutes mentionnées dans l'avis. Cependant, les adjudicataires exécutaient partiellement les contrats, sans réduction

proportionnelle de la valeur. Au cours de l'audit, il a été vérifié que de telles occurrences étaient présentes dans plusieurs sections du programme.
À l'époque, la méthodologie utilisée par la TCU pour élaborer des décisions et des recommandations a été établie dans la résolution 265/2014.

Cette norme visait déjà à garantir que les décisions soient claires, exploitables et pertinentes pour les agences. Les décisions devraient être émises avec des délais définis pour la mise en œuvre et la communication à la TCU des mesures adoptées. Ou, dans les cas plus complexes, pour la présentation d'un plan d'action visant à résoudre le problème, exigeant la spécification des actions à adopter, des parties responsables et des délais de mise en œuvre.

Elle stipule également que les décisions doivent donner la priorité aux aspects pertinents pour corriger les principales déficiences identifiées lors de l'audit, et être basées sur des faits signalés ou des analyses effectuées. Les décisions mettent en évidence ce qui doit être amélioré ou corrigé sans prescrire comment effectuer une telle tâche et doivent être précédées d'une évaluation de la faisabilité de sa mise en œuvre.

Ainsi, la décision 2.828/2016-Plenary a déterminé que le DNIT réévalue tous les contrats dans le cadre du programme BR-Legal afin d'identifier et, si nécessaire, de supprimer les valeurs faisant référence à des services sur des autoroutes fédérales non mises en œuvre, en construction ou en dehors de sa juridiction. Le délai accordé était de 60 jours.

Cette décision est conforme aux objectifs et aux besoins du DNIT et du programme BR-Legal, car elle vise à une utilisation efficace des ressources publiques, en investissant dans des services effectivement réalisables et relevant de la compétence de l'agence.

Il est également observé que la décision se concentre sur la réévaluation des contrats de services non applicables en raison de la situation des autoroutes, qu'elle est basée sur des faits signalés ou des analyses effectuées dans le rapport de délibération et qu'elle laisse la possibilité d'apporter des corrections à la discrétion de l'agence.

Toutefois, il convient de noter qu'elle n'a pas été précédée d'une évaluation adéquate de la faisabilité de sa mise en œuvre, comme l'indique le maigre délai de 60 jours accordé. Cela suggère qu'il n'y a pas eu de prise en compte des capacités opérationnelles de l'agence et des défis pratiques qui pourraient survenir au cours du processus de réévaluation, comme nous le démontrerons ci-dessous.

4 – Suivi et mise en œuvre de la décision

L'ordonnance administrative 27/2009 décrit le suivi des décisions et des recommandations, qui englobe la planification, l'exécution, la rédaction des rapports et l'assurance qualité. La principale méthode utilisée par la TCU pour interagir avec les agences au cours de cette phase de suivi est la diligence, un processus utilisé pour demander les informations ou les documents nécessaires à l'examen des dossiers. Il s'agit notamment de fixer des délais pour la soumission de ces informations ou documents, essentiels pour clarifier les incertitudes, rassembler des preuves et vérifier l'exécution des décisions. L'objectif est de déterminer avec précision les faits afin de fournir une base solide aux décisions de la TCU.

Dans le cas contrôlé, le principal problème identifié était l'évaluation insuffisante de la faisabilité de la mise en œuvre des décisions. Cette surveillance n'a pas tenu compte des capacités opérationnelles de l'agence et des défis pratiques potentiels susceptibles d'apparaître au cours de la réévaluation des contrats. La décision initiale avait été assortie d'un délai de 60 jours pour sa mise en œuvre. Cependant, elle n'a été considérée comme achevée qu'en 2019, soit près de trois ans après la décision initiale. La mise en œuvre s'est heurtée à plusieurs obstacles : un manque de personnel qualifié et des équipes surchargées ; une bureaucratie excessive, caractérisée par des procédures administratives complexes et la nécessité d'obtenir de nombreuses approbations ; et des changements de direction, qui ont perturbé la continuité de l'information, modifié les priorités et entraîné une certaine confusion concernant les décisions initiales.

Pour surmonter ces obstacles, le délai a été prolongé et de nombreuses diligences ont été émises. Cela montre que la TCU doit réévaluer ses procédures et renforcer la communication et la coordination avec les agences, depuis l'émission jusqu'au suivi des décisions, afin de garantir une mise en œuvre plus efficace et plus rapide.

5 – Impact sur le programme audité

Malgré les obstacles et les retards, les décisions de la TCU ont notamment profité au programme BR-Legal, comme le souligne la décision 2.232/2019-Plenary. Cette intervention a permis d'améliorer sensiblement la gestion et l'exécution du programme et d'en accroître l'efficacité.

Des économies significatives ont été réalisées en ajustant 57 des 109 contrats, ce qui a permis d'économiser environ 458 millions de R$ environ 90 millions de dollars américains au taux de mai 2024 . Cette réalisation met en évidence une meilleure allocation des ressources, alignant les dépenses sur les besoins réels du programme. En outre, l'effort a mis en évidence la possibilité d'exécuter des services

irréguliers, ce qui a permis de mettre en lumière les lacunes du programme. Les mesures correctives prises par la TCU, notamment l'ajustement des valeurs contractuelles, ont témoigné d'une volonté de transparence et de gestion responsable, réduisant ainsi les risques pour la trésorerie. Cette approche a non seulement permis de résoudre des problèmes immédiats, mais a également créé un précédent pour une gestion plus efficace des fonds publics, en garantissant la responsabilité et en minimisant les pertes financières potentielles.

6 – Construction participative des délibérations

Afin d'améliorer l'efficacité des actions de contrôle et la qualité des délibérations, la TCU a révisé sa méthodologie avec la résolution 315/2020. Cet ajustement met l'accent sur l'implication des entités auditées dans le processus de décision en partageant les rapports d'audit préliminaires contenant des projets de détermination ou de recommandation et en sollicitant leurs

commentaires sur les impacts pratiques et les alternatives de la mise en œuvre dans un délai raisonnable.

La résolution impose d'intégrer les réponses des entités auditées dans les projets de délibération finaux. Si les entités auditées identifient des impacts négatifs ou suggèrent des solutions plus efficaces, la TCU doit justifier le maintien des propositions initiales. Ce processus garantit une approche inclusive, en prenant en compte les contributions des entités auditées dans les délibérations de la TCU, dans le but d'une prise de décision plus informée et plus efficace qui tienne compte des aspects pratiques et des améliorations potentielles suggérées par les entités auditées.

7 – Enseignements tirés et bonnes pratiques

L'étude de cas souligne l'importance d'évaluer correctement la faisabilité de la mise en œuvre des délibérations. Ignorer des capacités opérationnelles d'une agence peut conduire à des délais irréalistes et à des retards importants. Il est essentiel que les ISC analysent la capacité de l'organisme contrôlé à mettre en œuvre les recommandations dans les délais fixés, en tenant compte des défis potentiels.

Pour atténuer ce problème, la TCU a affiné sa communication avec les agences auditées, en favorisant un dialogue constructif et en permettant la présentation de commentaires et d'alternatives au cours du processus d'audit. L'accent mis sur la transparence et la justification des décisions est essentiel pour instaurer la confiance et la collaboration entre les entités. D'autres ISC pourraient adopter cette approche, en associant les organismes contrôlés au processus de délibération et en encourageant un dialogue permanent afin d'améliorer l'efficacité des audits.

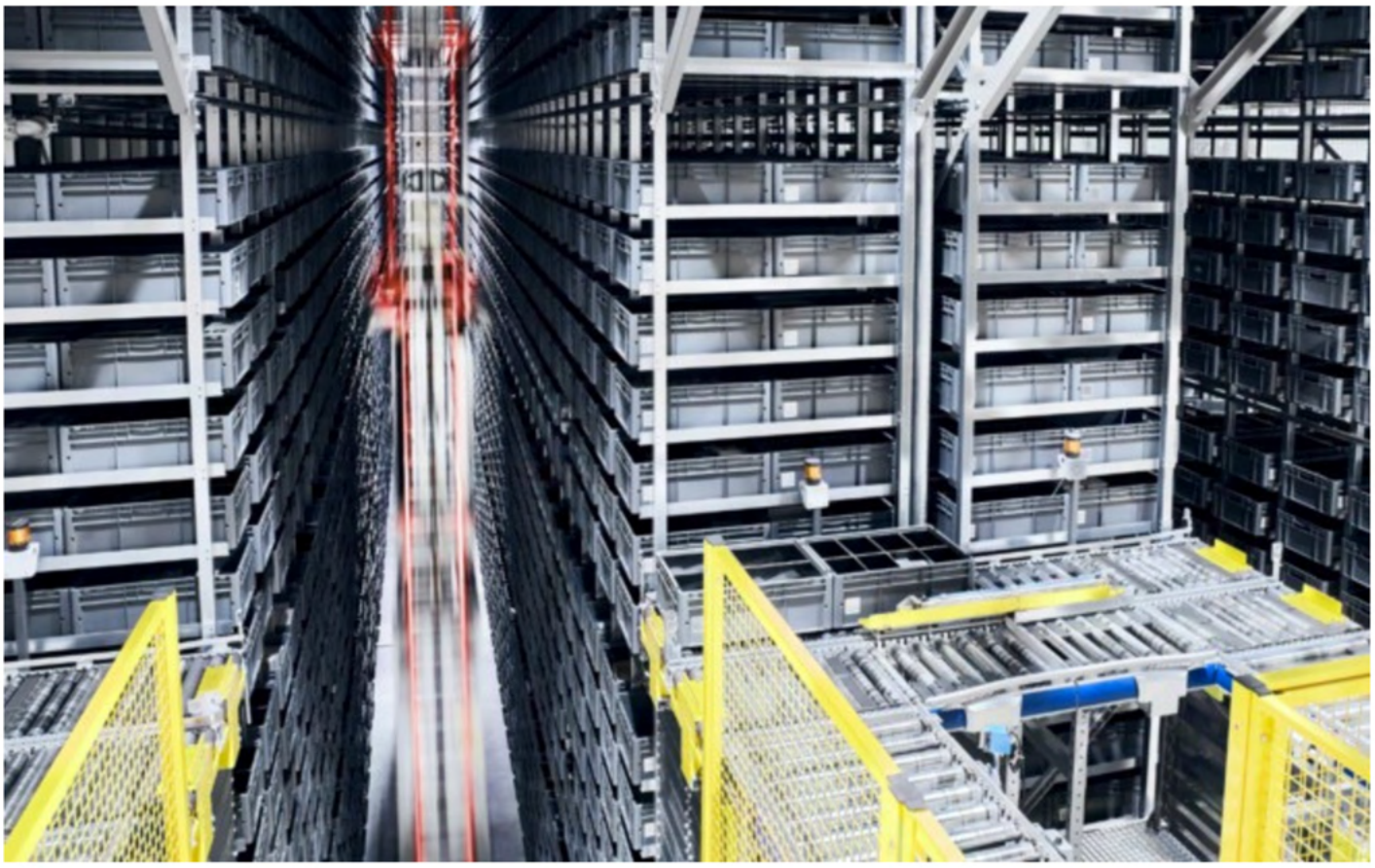
Malgré les difficultés rencontrées, l'impact positif de l'audit et du suivi sur le programme audité a été notable, conduisant à des améliorations sensibles de la gestion et de l'exécution du programme. La réévaluation et la renégociation des contrats ont permis de réaliser d'importantes économies, ce qui démontre l'efficacité des audits et du suivi des ISC dans la promotion de l'efficience de l'allocation et la garantie d'une utilisation correcte des ressources publiques.



Les auteurs, Walisson Alan Correia de Almeida (à gauche) et Luiz Fernando Ururahy de Souza (à droite). Source : Les auteurs, SAI Brésil

Mise en œuvre des recommandations et suivi de l'audit : Modernisation des entrepôts publics dans le Royaume d'Arabie Saoudite

Co-rédigé par Abdulaziz S. Alarifi et Meshari A. Almunyif, Cour générale des comptes, ISC du Royaume d'Arabie saoudite



Source: Adobe Stock Images, MaciejBledowski

Contexte :

À une époque où l'on assiste à des développements rapides dans les domaines technologiques et à des défis administratifs croissants, il est de plus en plus nécessaire de moderniser les systèmes d'audit afin d'améliorer la transparence et l'efficacité de la gestion des ressources publiques. Pendant des décennies, le Royaume d'Arabie Saoudite s'est appuyé sur une réglementation des entrepôts gouvernementaux adoptée en 1983, qui était, à l'époque, appropriée et efficace au regard des normes et des exigences. Cette réglementation, qui a été mise en œuvre sous la supervision du Ministère des finances MOF , a constitué une base solide pour une gestion efficace et efficiente des ressources. Dans ce contexte, l'Institution supérieure de contrôle du Royaume la Cour générale d'audit, GCA a joué un rôle central dans la transformation numérique et la modernisation des systèmes en participant activement à la restructuration et à l'élaboration des réglementations relatives aux entrepôts gouvernementaux. La dernière de ces réglementations a été publiée en 2020 et est entrée en vigueur après sa communication avec les autorités gouvernementales, plus particulièrement le MOF d'une part, et les autorités supérieures d'autre part. Ce processus comprenait l'introduction de systèmes automatisés avancés, l'amélioration des procédures gouvernementales et l'activation de la gouvernance administrative conformément aux meilleures pratiques, ce qui a contribué à améliorer de manière significative les opérations et les services gouvernementaux.

Cet article vise à démontrer comment soutenir efficacement la mise en œuvre des recommandations d'audit et en assurer le suivi. Cette approche illustre parfaitement l'importance de l'innovation, de la gouvernance et de l'adoption des meilleures pratiques dans la modernisation des systèmes d'audit nationaux. Dans le passé, la gestion des entrepôts était confrontée à des défis majeurs résultant d'un manque de réglementations et de procédures efficaces, ce qui affectait négativement l'efficience et l'efficacité des opérations d'entreposage, les principaux défis étant représentés par deux aspects fondamentaux :

1.**Aspect réglementaire** : Les règlements appliqués depuis les années 1980 étaient considérés comme étant dépassés et ne correspondaient pas aux développements administratifs et financiers modernes.

2.**Aspect du travail** : Les anciennes méthodes de gestion des entrepôts ne comportaient pas de procédures pratiques claires et organisées et les contrôles n'étaient pas correctement activés, ce qui entraînait une mauvaise utilisation des ressources.

Recommandations adoptées :

À partir de ces défis, la GCA a identifié plusieurs recommandations, qui ont été mises en œuvre, afin d'améliorer la gestion des entrepôts du gouvernement du Royaume d'Arabie Saoudite.

Systèmes automatisés pour la gestion des entrepôts : Auparavant, la gestion des entrepôts reposait sur des procédures papier qui répondaient aux besoins de base en matière de stockage et de suivi. Cependant, ces procédures, malgré leur efficacité à l'époque, ont commencé à présenter des lacunes avec les progrès technologiques et l'augmentation des exigences en matière de contrôle et de suivi, ce qui a entraîné des complications dues au fait que les systèmes sur papier n'étaient plus efficaces.

Un nouveau système automatisé de gestion des entrepôts a été nécessaire pour répondre aux procédures modernes de gestion des entrepôts. Cette mise à jour s'est également accompagnée de l'ajout d'exigences relatives à la codification des articles d'entrepôt par code QR, car il s'agit de l'un des moyens les plus importants pour améliorer la surveillance et le contrôle des mouvements d'articles et faciliter les procédures. La GCA recommande également aux entrepôts gouvernementaux d'adopter la méthode premier entré, premier sorti dans les procédures de gestion des entrepôts.

Portail des transferts : une nouvelle page créée sur le portail en ligne de l'entité gouvernementale, où les articles à faible rotation et les articles retournés des entrepôts de l'entité sont affichés pour permettre à d'autres entités gouvernementales d'en bénéficier ou de les vendre.

Formulaires d'entrepôt : les formulaires de gestion d'entrepôt sont développés et entièrement automatisés de manière à ce que les articles d'entrepôt soient

enregistrés et suivis afin d'accroître la capacité à les superviser et de réduire le gaspillage financier.

Automatisation des formulaires et procédures d'inventaire : l'automatisation des procédures d'inventaire sous toutes ses formes, qu'elles soient complètes ou partielles, périodiques ou continues, est à la fois rentable et efficace. Les procédures de gouvernance sont activées dans les processus d'inventaire et reliées aux systèmes automatisés.

Cette automatisation a contribué à accélérer les inventaires et a facilité les calculs par codes QR, d'autant plus que les formulaires d'inventaire sont également automatisés. L'authentification électronique des formulaires facilite le partage des copies des formulaires d'inventaire, des procès-verbaux des comités d'inventaire et l'envoi automatique des rapports finaux à la GCA.

Le développement et l'automatisation des entrepôts gouvernementaux mentionnés ci-dessus se sont accompagnés d'un investissement de la GCA dans le développement d'un système d'audit intégré qui permet de tirer le meilleur parti de ses big-data. Ce système est intégré aux systèmes d'entrepôt des entités gouvernementales et est capable d'interpréter tous les formulaires d'entrepôt, de les analyser et d'émettre des rapports détaillés qui aident à la réalisation des audits et à l'élaboration des recommandations les plus appropriées aux entités gouvernementales concernant les entrepôts gouvernementaux.

Modernisation de la structure organisationnelle des unités d'entreposage : l'évolution des exigences administratives et technologiques a fait naître le besoin d'une structure organisationnelle plus souple et plus efficace. Les unités d'entreposage ont été restructurées pour être reliées à leurs administrations, divisions et/ou départements respectifs et sont désormais organisées en fonction de la charge de travail et des besoins de chaque entité gouvernementale. Cette transformation structurelle vise à suivre les évolutions rapides et à améliorer l'efficacité administrative, puisque la dépendance administrative de l'unité d'entreposage est déterminée en fonction de la nature des tâches, de la spécialisation et de la formation administrative de chaque entité. Ce changement permet de répartir les tâches plus efficacement, d'améliorer la rapidité de réponse aux exigences opérationnelles et de réduire la bureaucratie. Le lien fonctionnel entre les entrepôts et d'autres

départements, tels que les achats et les finances, renforce l'intégration et la coordination entre les différentes activités, ce qui facilite l'échange d'informations et améliore la gestion des ressources.

Mise à jour des responsabilités des magasiniers : les responsabilités des magasiniers du gouvernement et certains titres ont été révisés. Par exemple, le poste de commis aux cartes d'articles n'avait plus lieu d'être. Pour répondre aux besoins des changements technologiques, ces emplois ou rôles ont été automatisés, et les efforts et l'attention ont été réorientés vers d'autres domaines de la gestion des entrepôts gouvernementaux et de la supervision des opérations, contribuant ainsi au développement des employés, en termes de rapidité et de précision du travail.

Dispositions générales : en raison de l'expérience accumulée par la GCA dans l'application des meilleures pratiques en matière de contrôle, certaines dispositions générales et importantes ont été ajoutées :

- Établir des exigences pour les systèmes automatisés des entrepôts gouvernementaux afin d'accueillir et de gérer tous les types d'entrepôts, et les classer en fonction du type et de l'emplacement, de la gouvernance et de la répartition des pouvoirs dans les systèmes automatisés tels que : contrôle Maker et Checker ; ne pas accepter d'amendements aux mémorandums et aux procès-verbaux après leur approbation ; enregistrement et rapprochement immédiats des opérations de réception et de décaissement ; capacité d'extraire tous les types de rapports, et d'autres exigences qui garantissent des avantages maximaux des systèmes d'entrepôts automatisés.
- Ajouter des exigences en matière d'espace et de sécurité aux unités d'entreposage, telles que l'utilisation optimale des sols et des espaces, la disponibilité d'équipements de manutention et la facilité de mouvement, l'équipement des entrepôts avec des systèmes d'incendie, de sécurité et de sûreté, ainsi que d'autres exigences importantes.
- Séparer les bureaux du personnel administratif et d'approvisionnement des entrepôts, à l'exception du bureau du magasinier ou de l'officier de garde, qui serait situé à côté des zones de réception et de décaissement. Ces dispositions générales permettent de tirer le meilleur parti des entrepôts et d'optimiser l'investissement des fonds et des efforts publics.

Le rôle de la GCA va au-delà des aspects financiers et comprend également la vérification de plusieurs aspects non financiers essentiels qui affectent les

performances globales des entrepôts :

- Localisation des entrepôts : analyser si les emplacements sont adaptés aux fonctions prévues, ce qui contribue à améliorer l'efficacité de la logistique.
- S'engager à appliquer toutes les exigences : veiller à ce que toutes les entités respectent les normes établies et les systèmes d'automatisation approuvés, afin de garantir l'efficacité et le développement continu.
- Adéquation des entrepôts : évaluer l'adéquation des entrepôts aux besoins de stockage et aux besoins opérationnels, afin de garantir une efficacité maximale.
- Compétence de l'élément humain responsable : vérification du niveau de performance des employés chargés de la gestion de l'entrepôt et évaluation de leur efficacité et de leur qualification pour mener à bien leurs tâches.

Grâce à ces efforts, la GCA s'efforce de renforcer le contrôle et la transparence, et d'améliorer la performance globale des unités d'entreposage. Ce rôle global souligne l'importance de l'ISC, non seulement en tant qu'organe de contrôle, mais aussi en tant que pilier fondamental du soutien et de l'amélioration des opérations gouvernementales.

Le succès des recommandations proposées passe par un suivi attentif afin de garantir leur mise en œuvre effective. Dans ce contexte, la GCA joue un rôle actif dans l'examen de la mise en œuvre des recommandations par le biais d'une coopération directe avec les entités gouvernementales concernées. Le suivi comprend des visites effectuées par des professionnels de la GCA sur le terrain pour vérifier la mise en œuvre des règlements et des procédures sur le terrain. En outre, les documents et les preuves nécessaires sont collectés pour évaluer l'étendue des progrès réalisés. Des rapports périodiques sont soumis aux autorités supérieures afin de s'assurer que les résultats attendus atteignent les objectifs souhaités et d'identifier tout obstacle susceptible d'affecter l'efficacité requise.

Conclusion:

Les entrepôts gouvernementaux du Royaume d'Arabie saoudite ont connu des transformations fondamentales grâce à des réglementations modernes et à l'introduction de rôles d'audit et de gouvernance. Les entités gouvernementales ont pu améliorer l'efficacité de leurs opérations et atteindre des niveaux élevés de transparence et d'efficacité. Le contrôle continu et les

évaluations approfondies ont contribué de manière significative à l'amélioration des performances globales des entrepôts. Cette transformation a non seulement amélioré l'efficacité opérationnelle, mais aussi le niveau d'utilisation des ressources, ce qui démontre l'importance du rôle joué par les ISC dans la formulation de recommandations qui apportent une valeur ajoutée aux entités gouvernementales.



Les auteurs, Abdulaziz S. Alarifi (à gauche) et Meshari A. Almunyif (à droite). Source : Les auteurs, SAI Arabie Saoudite

Libérer le potentiel des audits publics

Auteur : Claire Schouten, Partenariat Budgétaire International

Source: Partenariat Budgétaire International

Introduction

L'utilisation efficace et efficiente des fonds et des ressources publics est essentielle pour que tous les pays puissent atteindre leurs objectifs de développement. Les auditeurs gouvernementaux, dirigés par les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ISC nationales, jouent un rôle essentiel dans le contrôle de l'utilisation de ces ressources. Les ISC sont les principaux gardiens des finances publiques des pays et sont mandatées, souvent par les constitutions nationales, pour vérifier si les gouvernements gèrent correctement les fonds publics. Les ISC effectuent des audits financiers qui examinent la légalité des transactions financières et des audits de performance qui évaluent si les fonds publics ont été utilisés de manière efficace et efficiente. Les rapports d'audit publiés par les ISC contiennent des recommandations sur la manière d'améliorer la gestion financière. Malheureusement, de nombreux gouvernements ne réagissent pas favorablement aux conclusions des audits et ignorent souvent des recommandations importantes. Convaincre et inciter davantage de gouvernements à tenir compte de ces constatations pourrait renforcer les systèmes d'audit et améliorer l'efficacité et l'efficience des systèmes budgétaires nationaux.

Le Partenariat budgétaire international IBP et ses partenaires dans divers pays ont collaboré avec les ISC pour analyser le suivi des audits, améliorer la communication des recommandations d'audit et renforcer l'engagement entre les principaux acteurs de la supervision au sein et à l'extérieur du gouvernement afin de promouvoir la mise en œuvre des recommandations d'audit.

Un élément important est de plaider pour la publication des audits dans les délais et pour une plus grande transparence des mesures correctives prises par les gouvernements pour répondre aux conclusions défavorables des audits. Nous constatons certains progrès dans la dernière Enquête sur le budget ouvert, qui montre une légère augmentation de la publication en temps voulu des rapports d'audit, avec 81 des 125 pays évalués 68 % qui publient en temps voulu.

Des rapports d'audit de qualité sont également essentiels pour identifier les réformes spécifiques nécessaires au renforcement des systèmes de finances

publiques. Comme le souligne un manuel élaboré par les ISC, le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies et l'IBP, les rapports d'audit doivent expliquer pourquoi causes et comment effets les problèmes identifiés constatations affectent la performance de l'entité auditée, et comment remédier à ces causes par des actions correctives spécifiques recommandations . Pour ce faire, il faut non seulement se concentrer sur les constatations de l'audit, mais aussi, le cas échéant, sur les recommandations formulées pour remédier aux situations problématiques. Il est essentiel d'identifier les causes et les effets d'une constatation d'audit pour qu'un audit ait un impact.



Source: International Budget Partnership

Si les ISC doivent être interconnectées au sein de l'écosystème de la responsabilité, elles doivent également être indépendantes de l'exécutif. Depuis la dernière enquête sur le budget ouvert, nous constatons une baisse inquiétante de l'indépendance de la nomination du directeur de l'ISC dans les 120 pays évalués dans les deux cycles, passant d'un score moyen de 69 à 63.

Nous constatons également une baisse similaire en ce qui concerne la révocation du directeur de l'ISC, de 78 à 76.

Atteindre la responsabilité grâce aux audits

L'absence de suivi des recommandations d'audit est un problème largement reconnu, mais son ampleur est difficile à quantifier car la majorité des pays ne conservent pas de traces des mesures prises par le gouvernement pour donner suite à ces recommandations. Comme le montre la figure ci-dessous, les assemblées législatives ou les ISC sont plus susceptibles que les exécutifs de publier des rapports de suivi sur les recommandations d'audit.

Pourcentage de pays par région dans lesquels l'exécutif et/ou le législatif ou l'ISC s'efforcent de donner suite aux recommandations d'audit

Région	Suivi exécutif des recommandations d'audit	Suivi législatif ou de l'ISC suivi
Asie de l'Est et Pacifique	69%	85%
Europe occidentale, États-Unis et Canada	56%	89%
Europe de l'Est et Asie centrale	23%	73%
Asie du Sud	25%	75%
Amérique latine et Caraïbes	18%	55%
Afrique subsaharienne	20%	35%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	0%	0%

Source: Partenariat Budgétaire International

Peu d'études globales examinent les raisons pour lesquelles les gouvernements ne donnent pas suite aux recommandations d'audit. Plusieurs experts estiment que les gouvernements ne sont généralement pas soumis à une pression interne ou externe suffisante de la part des assemblées législatives ou du public pour mettre en œuvre les recommandations d'audit. Ils s'accordent également à dire qu'une meilleure reddition de comptes nécessite des acteurs de la surveillance plus forts et des systèmes qui renforcent l'engagement de ces acteurs. Par ailleurs, les fonctionnaires peuvent considérer les audits comme une menace pour leurs pouvoirs plutôt que comme des outils susceptibles d'améliorer l'efficacité de leurs opérations. Les mesures défensives prises par les fonctionnaires face aux conclusions des audits sont souvent le signe que les recommandations seront ignorées.

Nous avons besoin de tout le monde sur le pont

Des systèmes d'audit et de contrôle efficaces nécessitent des réformes de la part de tous les acteurs du système. Certaines réformes devront tenir compte des contraintes de ressources des ISC. Mais les ISC, les législateurs, la société civile et les partenaires de développement peuvent également prendre d'autres mesures pour remédier aux faiblesses des systèmes d'audit et de contrôle.

L'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de communication sur les principaux résultats et les mesures correctives des rapports d'audit est une tactique que les ISC peuvent utiliser pour encourager les gouvernements à agir. Notre expérience en matière de promotion de la collaboration entre les ISC et la société civile sur le suivi des audits et les études de cas sur les audits réussis en Argentine, en Inde et aux Philippines montrent comment des stratégies de communication efficaces ont contribué à créer un environnement dans lequel les gouvernements ne pouvaient pas ignorer les résultats des audits.

Les ISC peuvent également contribuer à atténuer certaines des faiblesses liées à l'examen des audits par le législateur. Par exemple, les dirigeants des ISC peuvent prendre des mesures pour limiter la politisation des audits en veillant à ce que les conclusions des audits soient pertinentes pour les décideurs, qu'elles soient présentées de manière non partisane et qu'elles soient clairement

fondées sur des faits avérés. En outre, les ISC peuvent aider les assemblées législatives à comprendre les rapports d'audit technique, suggérer des questions sur les recommandations qui peuvent être utilisées pour interroger les responsables exécutifs lors des auditions législatives, et rédiger des lettres que les assemblées législatives peuvent utiliser pour assurer le suivi de l'état d'avancement des recommandations. Au sein du corps législatif, les dirigeants peuvent donner la priorité aux discussions sur les audits et fournir des conseils sur l'examen minutieux des audits. Le contrôle budgétaire et les audits peuvent également être liés en utilisant les résultats des audits pour informer les allocations budgétaires ultérieures. Par exemple, aux Pays-Bas, le directeur de l'ISC présente un rapport au corps législatif national lors d'une journée de la responsabilité qui se tient en mai et qui passe en revue les performances de chaque ministère. Ces délibérations éclairent ensuite les discussions sur l'allocation du budget législatif en septembre.

Les ISC peuvent également collaborer avec la société civile et d'autres parties prenantes afin d'attirer l'attention des médias sur l'inaction du gouvernement ou du législateur face aux résultats des audits. Les ISC et d'autres acteurs peuvent développer des bases de données pour cataloguer les résultats d'audit et les mesures correctives. Par exemple, l'ISC du Royaume-Uni a mis en place un système de suivi des recommandations pour surveiller les réponses du gouvernement à ses contrôles. En Malaisie, le tableau de bord de l'Auditeur général comprend un simple tableau d'ensemble pour chaque ministère, qui indique le nombre de points à contrôler et leur état d'avancement par une couleur. Le public peut naviguer dans la base de données et non seulement voir les commentaires du ministère, mais aussi fournir un retour d'information direct. Les ISC de Géorgie, d'Indonésie et des États-Unis tirent également parti de la surveillance électronique pour améliorer les suites données aux audits. Ces outils permettent d'attirer l'attention sur des résultats d'audit qui ne sont pas pris en compte.

Les ISC peuvent également envoyer des lettres périodiques aux chefs d'agences pour les informer des recommandations prioritaires encore en suspens dans leurs agences et leur demander de s'en occuper personnellement. Les ISC peuvent utiliser les taux de mise en œuvre des recommandations d'audit comme indicateurs de performance et rendre compte de l'impact des recommandations mises en œuvre, ce qui peut démontrer comment l'action conduit à des résultats positifs. Les ISC et les

autres parties prenantes peuvent plaider en faveur de l'adoption d'une législation exigeant la notification des mesures correctives prises par le gouvernement en réponse aux audits.

L'engagement du public, en particulier des communautés marginalisées, tout au long du processus d'audit, peut aider à identifier des sujets d'audit critiques, à générer des preuves pour les enquêtes, à développer des recommandations significatives, à simplifier les résultats de l'audit et à faire pression pour que des mesures soient prises. En Afrique du Sud, en Argentine, en Colombie, en France, en Gambie, au Ghana, au Népal, au Pérou, aux Philippines, en Sierra Leone, au Sri Lanka, en Tanzanie et dans d'autres pays, nous avons constaté des résultats probants lorsque les ISC et la société civile s'associent pour renforcer l'obligation de rendre compte et l'impact des audits.

Recommandations

Dans les années à venir, les pays seront confrontés à de multiples demandes de ressources publiques – gestion de taux d'intérêt plus élevés, risques géopolitiques et vulnérabilités climatiques croissantes. Les investissements visant à renforcer les institutions de contrôle sont essentiels pour garantir que les gouvernements tirent le meilleur parti de leurs ressources. Des mesures immédiates sont nécessaires pour préserver l'indépendance des ISC, renforcer l'engagement du public dans les processus d'audit et de contrôle, et améliorer l'examen et le suivi des rapports d'audit.

Nous demandons instamment aux ISC de tout mettre en œuvre pour publier les résultats de leurs audits et de créer des mécanismes significatifs et inclusifs d'engagement civique. Pour ce faire, elles pourraient collaborer avec des groupes de la société civile afin d'améliorer le ciblage des audits, d'étendre la couverture et de renforcer les capacités.

Les assemblées législatives devraient examiner les rapports d'audit et en assurer le suivi, et organiser des auditions publiques avec les ISC et le public. Elles doivent également veiller à ce que les ISC disposent du mandat, de l'indépendance et des ressources nécessaires pour réaliser et publier des audits pertinents et de qualité sur l'utilisation des fonds d'urgence.

La société civile doit défendre l'indépendance des ISC et interpeller les gouvernements lorsque l'indépendance du contrôle est menacée. Elle doit également engager avec les ISC un dialogue sur les domaines de contrôle prioritaires et à haut risque, promouvoir la visibilité des rapports d'audit et des recommandations, et inciter le pouvoir exécutif à prendre des mesures pour donner suite aux résultats des audits.

Les partenaires de développement doivent explorer les possibilités de soutien à toutes les institutions qui forment l'écosystème de l'audit et de la surveillance et réagir lorsque l'indépendance des ISC des pays partenaires est menacée. Enfin,

les gouvernements devraient demander aux organismes publics audités de mettre toutes les informations à la disposition des auditeurs et de prendre les mesures appropriées pour donner suite aux conclusions des audits.

Ensemble, nous pouvons tirer parti de nos forces pour libérer le pouvoir des audits et du contrôle publics.

La participation des citoyens au contrôle des décisions de la Cour des comptes fédérale : une voie vers la transparence et l'efficacité de la gestion publique

Auteur : Klauss Nogueira ; auditeur de l'Unité d'audit spécialisée dans les technologies de l'information de la TCU Cour fédérale des comptes du Brésil .



Source: Adobe Stock Images, Day Of Victory Stu.

Introduction

En 2023, la Cour fédérale des comptes TCU , l'ISC du Brésil, a émis 137 décisions contenant des délibérations pour ses unités juridictionnelles. Ces décisions ont généré 1 110 éléments soumis au contrôle, y compris des décisions et des recommandations. Le suivi de la mise en œuvre et de l'impact de ces délibérations est un processus aussi important que les contrôles eux- mêmes, qui exige un effort considérable de la part des ressources de l'ISC.

À cet égard, il est impératif que la TCU exploite la force et le soutien de la participation des citoyens à cette tâche afin d'améliorer et de qualifier de manière exponentielle les actions de surveillance grâce à l'engagement des citoyens dans les activités de contrôle.

Ces dernières années, la TCU s'est efforcée de mettre en œuvre des stratégies et des mécanismes de participation des citoyens au contrôle externe, en s'inspirant de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques INTOSAI et de l'Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes OLACEFS . Ces institutions ont reconnu que la participation des citoyens est fondamentale pour améliorer la gestion publique et la qualité des institutions. Elles ont donc encouragé les ISC à interagir avec des acteurs externes désireux de promouvoir la participation active de la société civile, comme le prévoient la Déclaration d'Asunción de l'OLACEFS 2009 et la Déclaration de Punta Cana de l'OLACEFS 2016 .

La TCU explore des solutions innovantes pour impliquer les citoyens dans le suivi des décisions

En 2018, dans le cadre d'un concours interne d'idées de contrôle innovantes, l'article Contrôle social des délibérations de la TCU a été récompensé pour avoir proposé la mise à disposition à la société, sur une page web, d'un système de consultation des délibérations non confidentielles du Tribunal. Ce système permettrait des consultations consolidées selon divers critères, notamment la fonction gouvernementale, l'agence, le sujet, l'état de conformité, la date, le processus, etc. Par exemple, une requête sur les délibérations non assistées d'une agence X donnerait toutes les décisions et recommandations en suspens concernant cette agence X, avec indication du processus et de la décision qui l'a étayée. Bien que cette proposition n'ait pas été mise en œuvre, elle a suscité d'autres discussions sur la manière dont la TCU pourrait impliquer les citoyens dans le suivi.

La fourniture de ces informations dans un système public et convivial contribuerait à accroître la transparence des actions de la TCU et permettrait aux organisations de la société civile d'exercer le contrôle social nécessaire, en aidant même le contrôle externe à surveiller les délibérations.

En outre, la disponibilité de ces informations dans un format ouvert permettrait aux chercheurs et aux organisations de la société civile de procéder à des analyses de l'ensemble des données relatives aux délibérations, en utilisant des procédés technologiques tels que les techniques d'exploration de données, le big data, l'intelligence artificielle, entre autres, dans le but de produire des connaissances sur les caractéristiques des délibérations dont les taux de mise en œuvre sont plus ou moins élevés, ce qui permettrait d'alimenter le système de contrôle externe.

La TCU adopte plusieurs ordonnances pour guider les démarches de participation des citoyens

Suivant cette ligne d'approche de la participation citoyenne, également en 2018, le TCU a publié l'ordonnance 345/2018, qui a approuvé l'ordonnance La TCU et le contrôle social , visant à établir des lignes directrices générales pour

interagir avec le contrôle social, ainsi qu'à fournir une base pour le développement d'une stratégie de partenariat avec la société pour le contrôle de l'administration publique. Ce document prévoyait que les organisations de la société civile pourraient aider à surveiller les actions de l'entité contrôlée pour se conformer à un rapport d'audit. Associé à l'attention des médias, ce suivi pourrait inciter l'entité auditée à prendre les mesures correctives nécessaires. En 2023, l'ordonnance Segecex n° 24 a établi les lignes directrices sur la participation des citoyens, marquant ainsi une étape importante vers une interaction plus profonde entre la TCU et la société. Cette ordonnance reconnaît l'importance de la participation des citoyens dans le processus d'audit et de contrôle de l'administration publique, en encourageant la collaboration et le partage d'informations.

Grâce à ces lignes directrices, la TCU vise non seulement à informer et à éduquer la population sur ses droits et ses devoirs en matière d'audit des ressources publiques, mais aussi à ouvrir des voies permettant aux citoyens de contribuer activement au processus de contrôle.

En ce qui concerne les phases de rapport et de suivi, l'ordonnance Segecex n° 24 a établi des lignes directrices pour la création de versions simplifiées des rapports présentant un intérêt pour les citoyens et pour l'implication des entités de participation citoyenne dans le suivi des décisions.

Enfin, la Déclaration de Lima de 2024, émanant du Groupe de travail de l'INTOSAI sur la participation des citoyens et l'interaction avec la société civile, a reconnu la participation active des citoyens et des institutions comme un facteur pertinent pour accroître la portée et l'impact de l'audit du secteur public.

TCU – Développement d'un cadre et d'une plateforme numérique pour le suivi participatif des citoyens

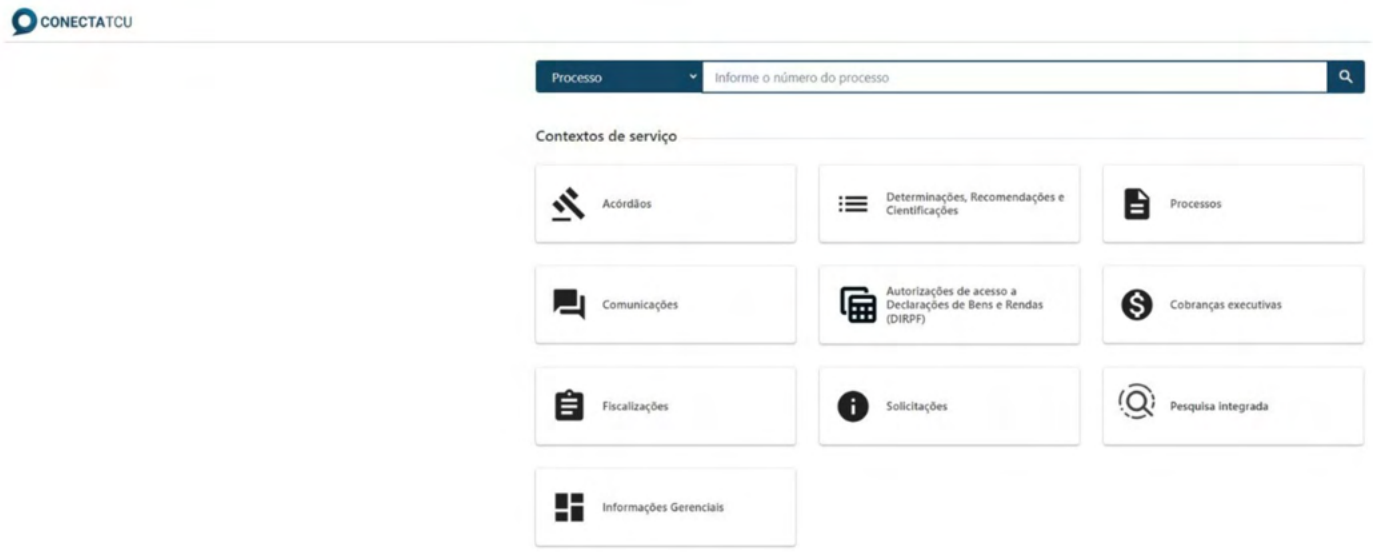
En s'appuyant sur les conseils de grandes institutions, l'INTOSAI et l'OLACEFS, et en établissant un cadre réglementaire interne par le biais de lignes directrices sur la participation des citoyens, la TCU s'est efforcée de réaliser la

participation des citoyens au contrôle. Dans ce contexte, certains travaux ont été réalisés avec l'interaction du contrôle social, comme la Citizen Task Force 2021, dans lequel des citoyens volontaires, formés par des auditeurs d'agences de contrôle, ont évalué la transparence passive et active des portails de transparence des municipalités.

Les résultats ont révélé une absence manifeste de données, ce qui rend difficile le contrôle social par les agences de surveillance et la société. En cas de preuves d'irrégularités, les autorités compétentes ont été informées qu'elles devaient prendre les mesures appropriées, qui pouvaient se traduire par des amendes et l'interdiction d'exercer une fonction publique. Le projet reste actif et, en 2023, l'Ordonnance Segecex n° 24 a réglementé la structure utilisée par le Groupe de travail citoyen comme modèle institutionnel à suivre par la TCU.

Par ailleurs, une plateforme de services numériques, Conecta-TCU, a été développée dans le but d'assurer l'interaction avec la TCU, de permettre l'accès à l'information et de servir la communication procédurale. La plateforme se compose de plusieurs modules déjà opérationnels, destinés aux agences et entités qui sont destinataires des décisions de la TCU, et le module Citizen, prévu pour 2025, permettra d'accéder aux données des points contrôlables de chaque délibération.

En ayant accès à des informations consolidées sur toutes les décisions rendues par la TCU dans un endroit facilement accessible, la société civile organisée gagnera en transparence et en responsabilité. Cet accès lui permettra de contrôler plus efficacement les actions du gouvernement, de plaider en faveur de meilleures pratiques de gouvernance et de contribuer à rendre les fonctionnaires responsables de leurs décisions et de leurs dépenses.



Source: TCU Brazil

Actuellement, la TCU cherche à approcher des entités travaillant sur les données publiques et le contrôle social afin d'identifier les lacunes en matière d'information dans la communication de la TCU avec la société. Cette approche devrait permettre de disposer d'informations claires et accessibles et de créer des mécanismes facilitant l'interaction entre le Tribunal et les citoyens.

Conclusion

Le suivi des décisions de la TCU avec une participation active des citoyens est essentiel pour renforcer la démocratie et promouvoir une administration publique plus transparente, plus efficace et plus responsable. Les lignes directrices sur la participation des citoyens, la reconnaissance du contrôle social en tant que complément essentiel du travail de la TCU et les efforts internationaux tels que la déclaration de Lima constituent des étapes importantes dans cette direction.

En outre, la mise en œuvre d'un suivi participatif des résultats d'audit par les citoyens par d'autres Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ISC ou organisations d'audit pourrait fournir des indications précieuses sur le renforcement de la confiance du public, la promotion de la responsabilité et l'encouragement de pratiques de gouvernance plus efficaces au niveau mondial. L'engagement des citoyens dans les processus d'audit peut renforcer les mécanismes de contrôle démocratique et améliorer la qualité globale et l'impact des efforts d'audit du secteur public dans le monde entier.

En encourageant et en facilitant la participation des citoyens, la TCU étend non seulement la portée et l'efficacité de ses décisions, mais contribue également à la construction d'une société mieux informée et plus engagée, capable d'exercer son rôle dans le contrôle de l'administration publique.

Références

1. Contrôle social des délibérations de la TCU, Controle Social das Deliberações do TCU
2. Ordonnance n° 345/2018, Portaria 345/2018
3. Ordonnance Segecex n° 24/2023, Diretrizes sobre Participação Cidadã - Portaria 24/2023

Pensez grand – Tester une nouvelle approche pour les recommandations

Auteurs : Office national d'audit de la République de Lettonie; Agnese Jaunzeme, cheffe du secteur de l'audit; Silvija Nora Kalniņš, chef de la division de la stratégie et des relations internationales



Source: Adobe Stock Images, Vadym

La loi sur l'Office national d'audit stipule que l'Office national d'audit de Lettonie ISC de Lettonie a le droit de formuler des recommandations pour remédier aux déficiences constatées au cours de l'audit, ainsi que de fixer un délai dans lequel l'entité auditée doit notifier, par écrit, que les déficiences ont été résolues. En 2023, l'ISC de Lettonie a célébré son centenaire et, au fil du temps, l'Office national d'audit a affiné son approche en matière de formulation de recommandations et de facilitation de leur mise en œuvre par les entités auditées.

Le processus d'élaboration et de suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'ISC de Lettonie peut être brièvement caractérisé par les étapes décrites dans la figure 1. Au stade le plus élémentaire, chaque conclusion définissait une recommandation et le délai dans lequel la notification de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la recommandation devait être effectuée. Par la suite, cette approche a été développée en ajoutant une ***motivation*** à la recommandation et au délai. Cette approche a encore été développée avec l'élaboration et l'introduction d'une méthode de ***calcul de l'impact quantifiable*** des recommandations d'un audit dans son intégralité .



Source : ISC de Lettonie

Les statistiques de l'ISC de Lettonie pour la période stratégique précédente, de 2018 à 2021, indiquent des résultats louables dans le domaine de la gestion des recommandations. Plus précisément, 94 % des recommandations en moyenne ont été mises en œuvre chaque année, avec seulement 2 % du temps de travail du département d'audit consacré à la gestion des recommandations.

Par ailleurs, l'ISC de Lettonie a adopté la pratique consistant à évaluer l'impact résultant de la mise en œuvre des recommandations. L'impact a été quantifié selon trois types – 1. réduction des dépenses, 2. augmentation des recettes budgétaires et 3. avantages pour les consommateurs. Le rendement financier calculé pour chaque *euro* investi dans l'ISC de Lettonie a été rendu public dans le cadre des résultats d'audit du rapport annuel de l'ISC de Lettonie. Le tableau 1 fournit des données sur le rendement financier au cours de la période écoulée depuis le lancement de cette approche. Il est important de noter l'aspect communication de cet objectif de rendement financier. Bien que le calcul de cette valeur soit complexe, la présentation du rendement financier réel peut être clairement communiquée et comprise par le public et les principales parties prenantes. Cela permet aux parties intéressées d'avoir une vue d'ensemble de la valeur apportée au budget national par le travail de l'ISC.

Mais l'objectif ne peut être atteint sans le soutien et la coopération des entités auditées. Ce n'est qu'en travaillant ensemble – auditeurs et entités auditées – qu'il est possible d'obtenir un impact maximal.

Tableau 1. Valeurs des indicateurs d'impact quantifiables pour la période de 2018 à 2023.

Année	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre de recommandations mises en œuvre	36	19	25	34	30	20
Rendement financier prévu	1:1,5	1:1,7	1:1,9	1:2	1:2	1:2
Rendement financier réel	1:4	1:4,6	1:4	1:4,4	1:5,6	1:3
Impact total quantifiable, en millions d' *euros*	16,15	26,80	18,95	16,05	29,91	15,29

Source : SAI Latvia ISC Lettonie

L'ISC de Lettonie est restée vigilante malgré la performance notable du taux de mise en œuvre des recommandations par les entités auditées. En allant plus loin, grâce à des recherches sur la théorie du changement, les indicateurs de performance et l'examen de la réussite des méthodes d'autres ISC, notamment l'ISC de Lituanie, l'ISC de Lettonie s'est efforcée d'améliorer son approche de la formulation de recommandations conformément aux meilleures pratiques. Sur les quatre objectifs stratégiques définis dans la stratégie de l'ISC de Lettonie pour la période de 2022 à 2025, deux sont alignés sur les recommandations d'audit et leur impact :

- Le premier objectif stratégique est axé sur la promotion de dépenses publiques saines afin de maximiser les avantages pour le public ; et,
- Le deuxième objectif stratégique vise à accroître l'impact des travaux de l'Office national d'audit dans l'intérêt du public.

Ainsi, dans le cadre de la stratégie pour la période de 2022 à 2025, l'ISC de Lettonie a élaboré une solution conceptuelle et la met à l'essai dans le cadre des audits de performance. Cette solution consiste à axer les travaux de l'Office national d'audit et de l'entité auditée sur des ***changements tangibles et mesurables***, au lieu de processus, d'actions ou d'activités fragmentés.

Grâce à cette approche, illustrée dans la figure 2, les changements positifs résultant de la mise en œuvre des recommandations seront clairs et facilement communiqués au public.



Figure 2. Source : ISC de Lettonie

L'objectif de ce concept est d'introduire un nouveau principe dans le processus de gestion des recommandations : Une recommandation est considérée comme mise en œuvre lorsque la mise en œuvre des actions requises entraîne un changement positif et contribue à garantir autant que possible les avantages pour le public tableau 2 .

Tableau 2. Illustration du changement conceptuel.

Pratique antérieure : ***Recommandation mise en œuvre mesures prises déficiences résolues***	Le changement conceptuel :***Recommandation mise en œuvre actions entreprises déficiences résolues changement positif réalisé***
L'Office national d'audit a confirmé que l'entité auditée avait pris des mesures pour assurer la mise en œuvre de la recommandation, reconnaissant ainsi que la recommandation avait été mise en œuvre.	En reconnaissant la mise en œuvre de la recommandation et le changement qui s'ensuit, l'Office national d'audit octroie un sceau de confiance , confirmant que les actions ont produit le résultat escompté.

Source : ISC de Lettonie

Cette solution conceptuelle a déjà été testée dans le cadre de plusieurs audits de conformité et de performance. La figure 3 est une brève présentation de l'audit de performance intitulé Forêts municipales – utilisation non efficiente des ressources publiques . L'objectif de l'audit de performance était de déterminer si les actions des entités auditées concernant leurs ressources forestières étaient efficaces et efficientes. Au cours de la phase de planification de l'audit, les auditeurs ont défini des critères décrivant comment cela devrait-il être l'entité auditée est informée des critères et, après avoir obtenu des éléments probants, les auditeurs ont procédé à une évaluation comparant <<la situation actuelle>> à <<comment cela devrait être>>.

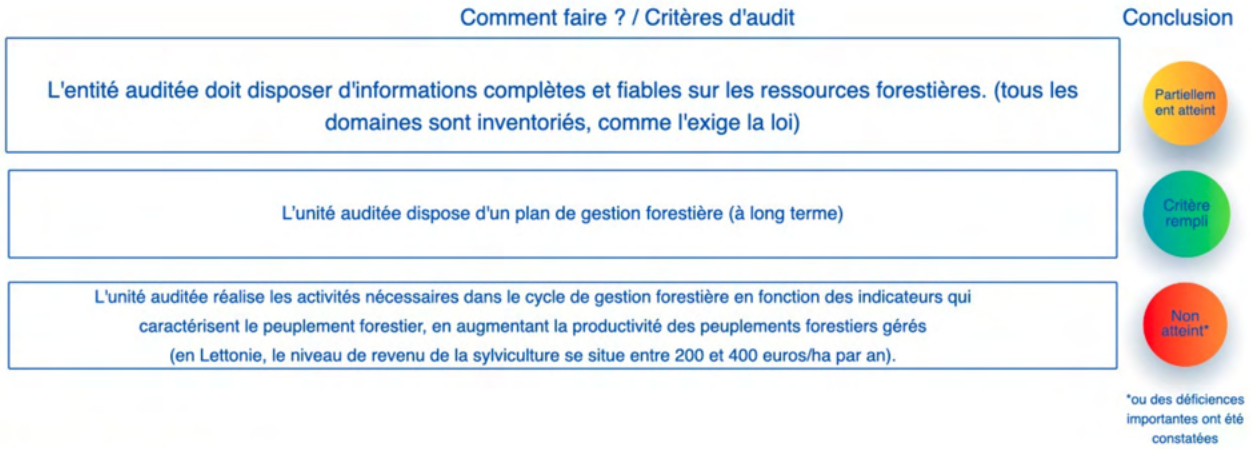


Figure 3. Source : ISC de Lettonie

Dans le rapport d'audit, les auditeurs formulent des recommandations visant à faciliter la réalisation des critères reconnus comme partiellement ou non remplis. Le tableau 3 fournit des informations sur un exemple de critère jugé non respecté lors de l'audit.

Tableau 3. Exemple de recommandation et d'indicateurs à respecter.

<table>
<tr><td rowspan="2">Recommandation fournie</td><td colspan="3">Changements</td><td rowspan="2">Entité responsable de la mise en œuvre de la recommandation</td><td rowspan="2">Délai de mise en œuvre de la recommandation</td></tr>
<tr><td>Indicateur</td><td>Valeur initiale</td><td>Valeur cible</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Mener les actions nécessaires dans le cadre du cycle de gestion forestière en fonction des indicateurs caractérisant les peuplements forestiers, afin d'accroître l'efficacité des peuplements forestiers gérés et de viser une valeur future maximale.</td><td>Niveau de revenu forestier de l'entité auditée*, en euros/an</td><td>Valeur initiale à calculer (aucune information de ce type n'a été fournie au cours de l'audit)</td><td>Avec une tendance croissante(En Lettonie, le revenu forestier se situe entre 200 et 400 euros/ha par an).</td><td rowspan="2">Nom de l'entité</td><td rowspan="2">Le délai de mise en œuvre de la recommandation est fixé par l'entité auditée dans le délai fixé pour la mise en œuvre de toutes les actions.</td></tr>
<tr><td>Surface forestière gérée, ha</td><td>5067,56</td><td>Augmentation d'au moins 25 %</td></tr>
<tr><td colspan="2">Actions spécifiées par l'entité auditée</td><td colspan="2">Nom de l'entité auditée (responsable de la mise en œuvre des actions)</td><td colspan="2">Délai fixé par l'entité auditée</td></tr>
</table>

* Cela servira d'indicateur à l'ISC de Lettonie pour déterminer l'augmentation des recettes en tant qu'impact quantifiable .

Source : ISC de Lettonie

En conséquence, ce formulaire contenant les recommandations, ainsi que le projet de rapport d'audit, est soumis à l'entité auditée pour examen et pour que l'entité spécifie les actions à entreprendre dans le cadre du processus de mise en œuvre des recommandations.

L'idée centrale du concept proposé est la suivante :

Au cours de la phase de planification de l'audit, l'auditeur établit des critères pour savoir comment cela devrait être . Après avoir recueilli des éléments probants, l'auditeur détermine que les processus au sein de l'entité auditée ne sont pas alignés sur la performance attendue.

En conséquence, des recommandations sont formulées. Au cours de la période de mise en œuvre, l'entité auditée dispose d'un délai supplémentaire pour améliorer sa performance et ses indicateurs de performance en se concentrant sur la réalisation de la valeur cible du changement, plutôt que sur la mise en œuvre formelle de diverses actions l'une après l'autre.

Étant donné que le Parlement demande à l'ISC de Lettonie de rendre compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations d'audit, il est essentiel de souligner que, tout en conservant l'explication de la solution envisagée dans le concept, l'entité auditée rendra compte à l'Office national d'audit de l'état d'avancement de la mise en œuvre de toutes les recommandations formulées au cours de la prochaine période quinquennale quel que soit le délai de mise en œuvre de la recommandation .

À l'issue de ce délai, l'Office national d'audit évaluera les changements apportés et déterminera l'état de la mise en œuvre mise en œuvre, non mise en œuvre, mise en œuvre partielle . Passé ce délai, l'Office national d'audit ne continuera plus à surveiller les actions de l'entité auditée liées à l'audit en question. L'Office national d'audit, en évaluant les résultats potentiels de la mise en œuvre des recommandations et en tenant compte des suggestions du Parlement, peut décider de ne pas évaluer l'état d'avancement des activités de l'entité auditée. Il peut en revanche opter pour un audit de suivi afin d'évaluer les changements positifs réalisés.

Grâce à cette solution conceptuelle et à son application, ainsi qu'au calcul du rendement financier, l'ISC de Lettonie entend répondre à la nécessité de démontrer clairement les changements quantitatifs et qualitatifs résultant de chaque audit. Cette approche constituera une incitation supplémentaire pour les entités auditées à se concentrer davantage sur la réalisation de changements tangibles et mesurables, maximisant ainsi les avantages pour la société grâce à des efforts de collaboration.

Pour de plus amples informations, veuillez contacter l'ISC de Lettonie par courrier électronique : pasts@lrvk.gov.lv

RIM : la nouvelle frontière dans la mesure des recommandations de mise en œuvre

L'auteur : Dr. Sutthi Suntharanurak *(1)*



Source: Adobe Stock Images, emerald_media

Introduction

Dans le paysage dynamique de la gestion du secteur public, la recherche d'une plus grande responsabilité, d'une plus grande efficacité et d'une plus grande transparence est sans fin. Les mesures et les mécanismes de contrôle traditionnels, bien que fondamentaux, ne parviennent souvent pas à rendre compte des progrès continus réalisés dans la mise en œuvre des recommandations d'audit.

Dans mon récent mémoire de recherche, j'ai posé une question simple : Comment les institutions supérieures de contrôle des finances publiques mesurent-elles la mise en œuvre des recommandations ? Le système de mesure doit fournir des chiffres concrets et mesurables, tels que des ratios, des niveaux ou des pourcentages.

Sur la base de mes découvertes passionnantes, j'ai baptisé ce système « Recommandation Implementation Metrics » (RIM), qui comprend le taux de mise en œuvre (IR), le score d'impact (IS) et le délai de mise en œuvre (TTI). Ce système marque une évolution dans la manière dont nous comprenons et améliorons la mise en œuvre des recommandations des ISC. Le RIM fournit un cadre complet. Il permet de suivre et d'améliorer l'efficacité de ces mises en œuvre.

La motivation d'une nouvelle approche

L'apparition de l'IR (taux de mise en œuvre), de l'IS (score d'impact) et du TTI (délai de mise en œuvre) découle d'un besoin critique de dépasser la simple conformité pour parvenir à un changement significatif. Les mesures traditionnelles, souvent limitées aux taux de conformité et aux résultats binaires, manquent de profondeur pour refléter l'impact réel des recommandations et l'efficacité de leur mise en œuvre.À une époque où la confiance du public est primordiale, ces nouvelles mesures offrent un moyen de quantifier et de communiquer l'efficacité des efforts déployés pour améliorer les opérations du secteur public, en veillant à ce que les recommandations ne se limitent pas à des rapports mis sur les tablettes, mais se traduisent par des améliorations tangibles.



Pourquoi RIM ? L’approche globale

La volonté de développer le RIM découle du besoin reconnu d’une vision plus continue et holistique de la manière dont les recommandations sont mises en œuvre au sein des entités du secteur public. Les mesures traditionnelles, bien qu’utiles, offrent souvent une perspective limitée, se concentrant sur la conformité sans saisir de manière adéquate l’impact qualitatif ou l’efficacité du processus de mise en œuvre.

Toutefois, dans un climat où la responsabilité publique et l’utilisation optimale des ressources font l’objet d’une attention accrue, le RIM témoigne de l’engagement en faveur de la transparence, de l’amélioration stratégique et de l’efficacité opérationnelle.

Qu'est-ce que RIM ?

D'après mes recherches, le RIM repose sur trois piliers fondamentaux : IR taux de mise en œuvre , IS score d'impact et TTI délai de mise en œuvre .
Dans le monde réel, nous pourrions mesurer le succès de l'ISC à travers la confiance du public, l'acceptation des entités d'audit et d'autres parties prenantes. Nous pourrions trouver des indicateurs tels que le taux de mise en œuvre, la mesure de l'impact d'audit, voire le calendrier de mise en œuvre.

Taux de mise en œuvre (IR)

Le taux de mise en œuvre IR quantifie le pourcentage de recommandations qui ont été pleinement mises en œuvre dans un délai donné, offrant ainsi une mesure directe de la conformité et de la réactivité. Prenons l'exemple d'un scénario dans lequel l'ISC émet trois recommandations.

- **Recommandation 1 :** L'entité d'audit devrait améliorer les procédures de passation de marchés afin de réduire les coûts.
- **Recommandation 2 :** L'entité d'audit devrait mettre en œuvre un nouveau système informatique afin de renforcer la sécurité des données.
- **Recommandation n° 3 :** l'entité d'audit devrait élaborer et mettre en œuvre une politique d'audits financiers réguliers.

Attribution de valeurs au taux de mise en œuvre IR Ce taux est calculé sur la base du pourcentage de recommandations qui ont été entièrement mises en œuvre. Par exemple :

- **Recommandation 1 :** entièrement mise en œuvre
- **Recommandation 2 :** partiellement mise en œuvre considérée comme non entièrement mise en œuvre pour le calcul de l'IR
- **Recommandation 3 :** entièrement mise en œuvre

Calcul du taux de mise en œuvre IR : 2 recommandations sur 3 ont été entièrement mises en œuvre, l'IR est donc de 67 %. L'objectif du taux de mise en œuvre est de mesurer le pourcentage de recommandations qui ont été entièrement mises en œuvre dans un délai donné.

L'ISC pourrait établir des critères et élaborer une définition de la notion de mise en œuvre intégrale . Elle pourrait également définir clairement ce qui est considéré comme pleinement mis en œuvre . Il pourrait s'agir de critères tels que l'achèvement de toutes les actions suggérées, la réalisation des objectifs ou l'obtention de résultats spécifiques.

L'ISC pourrait fixer un délai standard pour la mise en œuvre des recommandations. Ce délai pourrait varier en fonction de la nature de la recommandation (par exemple, court terme ou long terme). Elle pourrait déterminer comment les recommandations et l'état de leur mise en œuvre seront suivis. Il peut s'agir de rapports réguliers sur les progrès réalisés par les entités auditées ou d'audits de suivi.

Score d'impact

La deuxième mesure, le **score d'impact,** attribue une valeur qualitative à chaque recommandation en fonction de son potentiel d'amélioration de l'efficience, de réduction des déchets ou d'amélioration de l'efficacité. Elle permet de comprendre l'importance de chaque recommandation. *Le score d'impact IS représente la mesure du Poids du changement.*

La deuxième mesure, le score d'impact, attribue une valeur qualitative à chaque recommandation en fonction de son potentiel d'amélioration de l'efficience, de réduction des déchets ou d'amélioration de l'efficacité. Elle permet de comprendre l'importance de chaque recommandation. Le score d'impact (IS) représente la mesure du Poids du changement.

Il est essentiel de comprendre l'impact de chaque recommandation pour hiérarchiser les efforts et les ressources. Le score d'impact attribue une valeur qualitative, généralement sur une échelle de 1 à 5, à chaque recommandation en fonction de son potentiel d'amélioration de l'efficience, de réduction du gaspillage ou de renforcement de l'efficacité.

Le score d'impact (IS) est similaire à la notion d'impact de l'audit. Cette mesure exige que les auditeurs quantifient la mesure dans laquelle chaque recommandation, lorsqu'elle est mise en œuvre, influence l'entité auditée. Des notes distinctes sont attribuées à chaque recommandation afin de refléter les différents degrés d'impact. Par essence, le système de notation ne traite pas toutes les recommandations de la même manière.

Au départ, les scores sont désignés sur une échelle de 1 à 5, 1 représentant un impact minimal et 5 un impact maximal. Prenons l'exemple d'une entité qui a déjà fait l'objet d'un audit : l'auditeur constate que la mise en œuvre de la première recommandation a un impact de niveau 2. La deuxième recommandation, si elle était mise en œuvre, aurait un impact de niveau 5, tandis que la troisième recommandation enregistre un impact de niveau 3.

Par conséquent, le total des scores d'impact attendus pour cet audit s'élève à 2 + 5 + 3 = 10. Cependant, les scores d'impact réels obtenus sont de 2 + 0 + 3 = 5 (dans ce scénario, l'entité n'a pas mis en œuvre la deuxième recommandation, et aucun impact n'en découle). Cet exemple montre que l'entité auditée a réalisé un impact représentant 50 % des scores d'impact attendus, soit 5/10.

Score d'impact réel < prévu (score d'impact) (1)

D'après l'équation (1), l'établissement de l'impact de l'audit ou des scores d'impact est essentiel pour les ISC, car il quantifie la mesure dans laquelle leurs recommandations ont facilité des changements substantiels au sein des entités contrôlées. Par conséquent, l'ISC devrait améliorer le score d'impact réel (IS) par rapport au score d'impact escompté ou E(IS).

Délai de mise en œuvre (TTI)

Le délai de mise en œuvre mesure la rapidité de la réponse, en calculant le temps moyen écoulé entre l'émission d'une recommandation et sa mise en œuvre complète. Cette mesure met en évidence l'efficacité et la souplesse du processus de mise en œuvre.

Le délai de mise en œuvre (TTI) indique le temps moyen écoulé entre l'émission et la mise en œuvre déclarée des recommandations. À titre d'exemple ;

- Recommandation 1 : mise en œuvre dans les 6 mois.
- Recommandation 2 : la mise en œuvre a commencé mais n'est pas achevée ; la durée actuelle est de 8 mois.
- Recommandation 3 : mise en œuvre en 9 mois.

Calcul du TTI moyen : (6 + 9) / 2 = 7,5 mois (seules les recommandations entièrement mises en œuvre sont prises en compte).

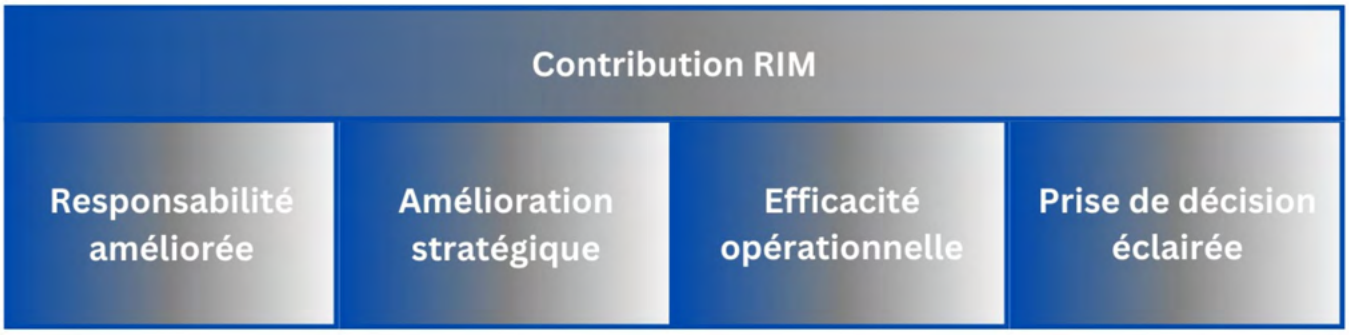
Contributions des IR, IS et TTI

Ensemble, ces outils offrent plusieurs vues de l'avancement de la mise en œuvre. Le délai de mise en œuvre (TM) renforce la responsabilité en fournissant un taux de conformité clair ; le score d'impact (IS) assure une orientation stratégique en soulignant l'impact des recommandations, et le délai de mise en œuvre (TTI) souligne l'efficacité en suivant la rapidité de la mise en œuvre.

Ensemble, ils renforcent la transparence, éclairent la prise de décision stratégique et facilitent une approche plus dynamique et plus réactive de l'amélioration du secteur public.

La contribution du RIM : améliorer les performances du secteur public
Le RIM contribue au secteur public de plusieurs manières :

- **Prise de décision éclairée :** Ensemble, les composantes du RIM offrent une vision multidimensionnelle du processus de mise en œuvre des recommandations, ce qui permet aux ISC et aux entités qu'elles auditent de prendre des décisions plus éclairées.
- **Renforcement de la responsabilité** : En fournissant une mesure transparente et quantifiable de la mise en œuvre des recommandations, le RIM renforce la responsabilité des entités du secteur public à l'égard des ISC et du public.
- **Amélioration stratégique :** La composante IS veille à ce que les recommandations ayant l'impact potentiel le plus élevé soient classées par ordre de priorité, ce qui permet d'orienter l'affectation des ressources et les efforts stratégiques.
- **Efficacité opérationnelle :** Le TTI met l'accent sur l'efficacité du processus de mise en œuvre, en encourageant les entités à rationaliser leurs procédures et à réduire les retards bureaucratiques.



Conclusion

En résumé, le RIM constitue un ensemble de paramètres transformateurs susceptibles de marquer le début d'une nouvelle ère en matière de responsabilité et d'efficacité du secteur public. En adoptant le RIM, les institutions supérieures de contrôle des finances publiques et les entités auditées peuvent s'assurer que les recommandations ne se limitent pas à de simples suggestions, mais qu'elles se transforment en améliorations tangibles et efficaces. Cette approche globale met l'accent sur l'engagement en faveur de l'excellence. Elle propulse les entités du secteur public vers un avenir marqué par une transparence, une efficacité et une croissance stratégique accrues.

Notes de bas de page

1. Directeur du Bureau des affaires internationales, Bureau d'audit de l'État du Royaume de Thaïlande, Pour en savoir plus : sutthisun@gmail.com

Bureau d'audit de l'État de Géorgie : expérience en temps réel du suivi des recommandations grâce à la plateforme innovante ARIS

Par : M. Tsotne Karkashadze et Mme Salome Verulashvili, Département du budget de l'État et de l'analyse stratégique, Bureau d'audit de l'État de Géorgie

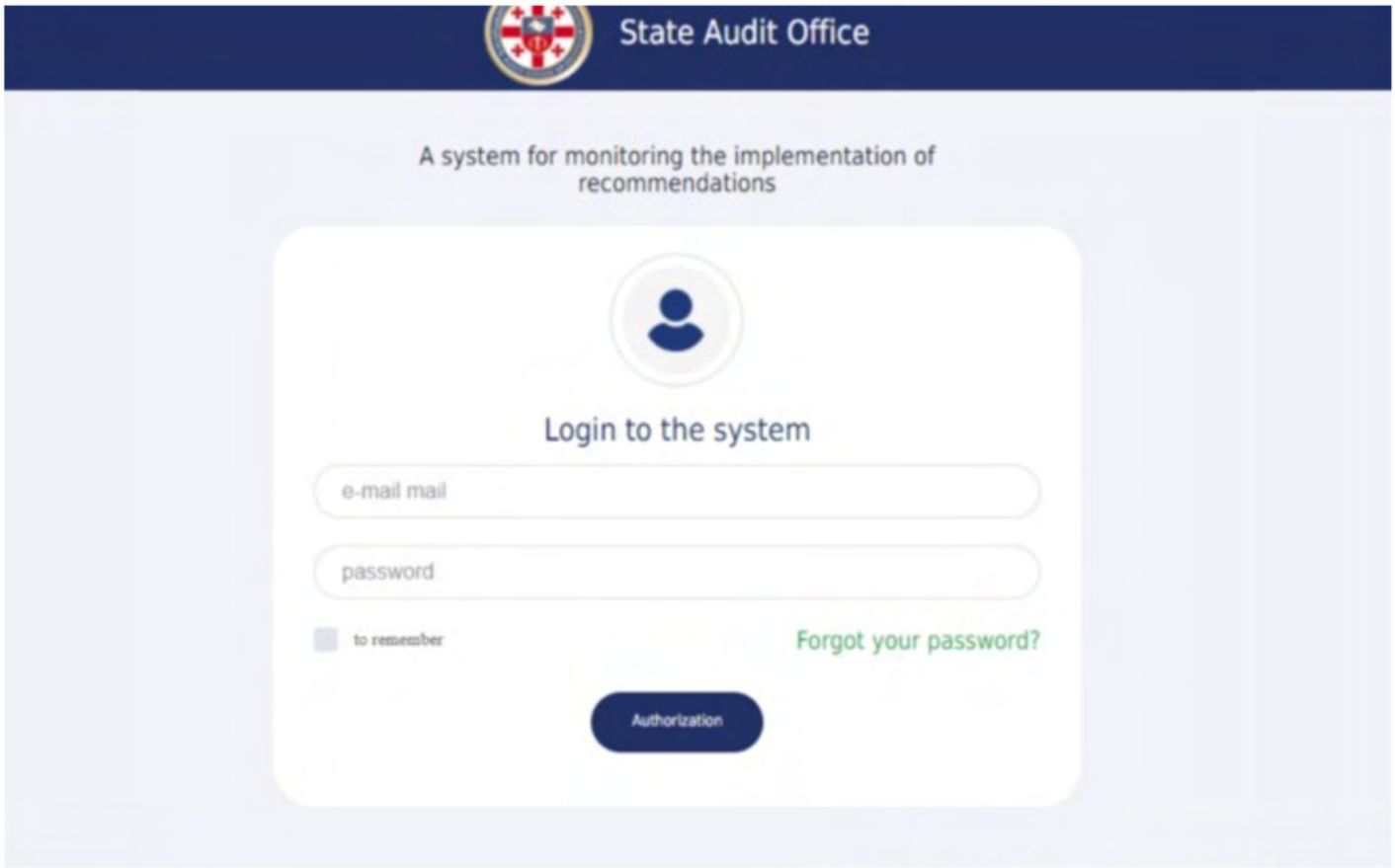


Plate-forme ARIS. Source : Bureau d'audit de l'État de Géorgie

Introduction

Le State Audit Office de Géorgie (SAO) est devenu une source d'inspiration en matière d'innovation et de responsabilité pour la promotion d'une gestion efficace des finances publiques. Pour remplir son mandat d'identification et de traitement des déficiences systémiques de l'administration publique, le SAO a adopté une technologie innovante, en lançant une initiative transformatrice, le système de mise en œuvre des recommandations d'audit (ARIS). Cet article explore l'impact de l'ARIS, la plateforme révolutionnaire qui a considérablement modifié le processus de suivi des recommandations d'audit en Géorgie.

Au-delà du contrôle : Comment ARIS responsabilise les parties prenantes pour un changement systémique

La mission du SAO est d'améliorer le bien-être des citoyens grâce à des contrôles de qualité et à la mise en œuvre efficace des recommandations. Reconnaissant le rôle essentiel de la technologie dans le renforcement de ses efforts, le développement d'ARIS a été lancé comme un impératif stratégique. Conçu pour moderniser et numériser le processus de suivi de la mise en œuvre des recommandations, ARIS représente un changement standard dans la manière dont les recommandations d'audit sont suivies et exécutées.

Au cours des dernières années, le volume croissant des recommandations d'audit a mis à rude épreuve les mécanismes de suivi traditionnels, créant un besoin urgent d'innovation qui a poussé le SAO à redéfinir les pratiques établies. Avec les résultats des audits, les plans d'action détaillés, les rapports d'avancement et les preuves intégrés dans le système, ARIS sert de plaque tournante centralisée pour faciliter le suivi des recommandations en temps réel.

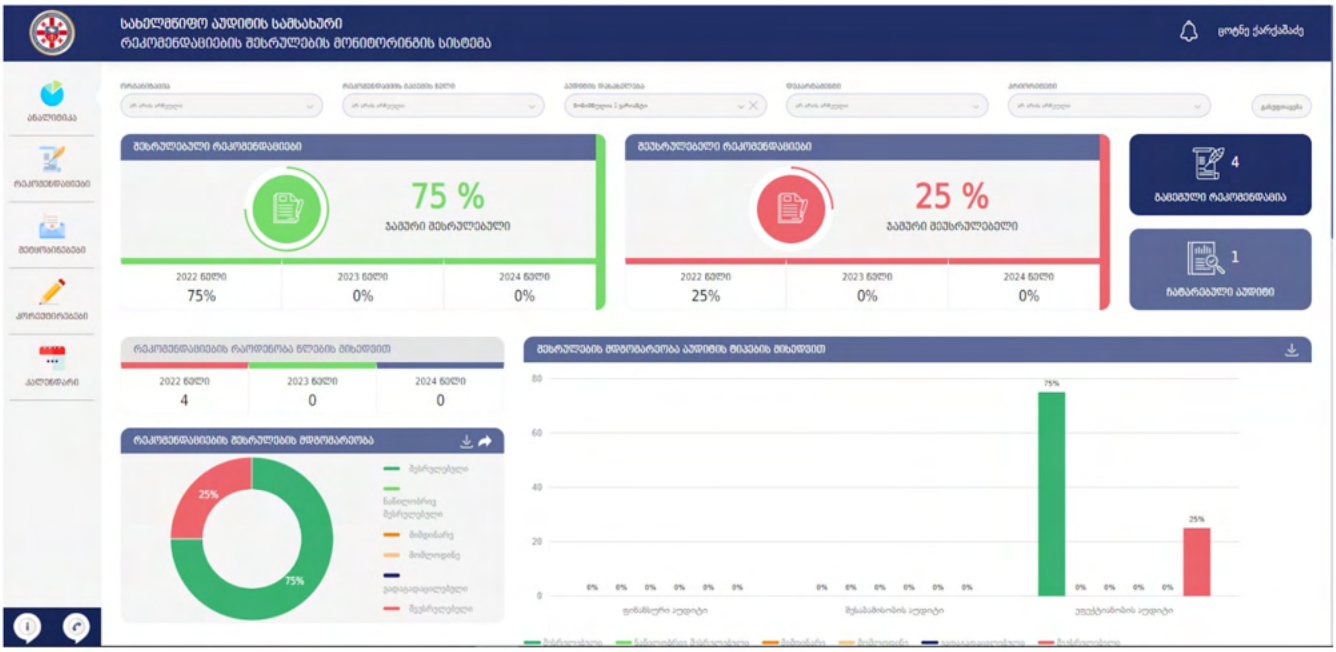
Les fonctionnalités complètes du système comprennent des recommandations d'audit, des conclusions, des rapports d'audit complets, des plans d'action, des mises à jour de statut, des éléments de preuve et des données analytiques. Grâce à des interfaces intuitives et à des rappels automatisés, ARIS garantit le respect des délais, favorise un engagement proactif et minimise les retards dans la soumission d'informations ou de preuves.

L'impact transformateur d'ARIS met également en évidence son rôle de promoteur du changement systémique. En fournissant des informations cohérentes et actualisées et en facilitant l'accès, ARIS permet aux dirigeants et au Parlement de prendre des décisions en connaissance de cause, ce qui favorise l'efficience et l'efficacité de l'administration publique. En accordant un accès spécialisé à la Commission des finances et du budget du Parlement, ARIS contribue à renforcer le contrôle et la responsabilité.

Lancé en 2021, le système concerne actuellement tous les ministères, les deux républiques autonomes, 51 municipalités et même plusieurs entreprises d'État. Plus de 1 300 recommandations émises entre 2021 et 2024 font l'objet d'un suivi en temps réel via ARIS.

Le système ARIS a permis d'améliorer la communication et la collaboration entre les auditeurs et les entités auditées sur le site. Grâce à l'ARIS, les entités auditées sont en mesure de faire état de leurs progrès dans la mise en œuvre des recommandations, ce qui simplifie le processus de communication et favorise un environnement de gouvernance plus transparent et plus responsable. Cette approche permet non seulement d'améliorer l'efficacité du suivi de la mise en œuvre des recommandations, mais aussi de renforcer les relations entre le SAO et les entités auditées.

L'un des résultats notables du système est l'augmentation du nombre de recommandations mises en œuvre avec succès. Comparativement, alors que le taux de mise en œuvre s'élevait à 60 % en 2021, ARIS a porté ce chiffre à 74 % en 2024. En outre, la proportion d'opinions d'audit modifiées ou non modifiées dans les audits financiers a augmenté. En 2023, 73 % des audits financiers ont fait l'objet d'opinions modifiées ou non modifiées, contre 46 % en 2021 avant le lancement de l'ARIS, ce qui a entraîné une diminution du nombre d'opinions défavorables.



En permettant au SAO d'adopter une approche plus stratégique, ARIS facilite la création de plans d'action ciblés par les entités auditées, avec des résultats mesurables. Ce passage d'une métrique basée sur la quantité à une métrique axée sur la qualité améliore non seulement l'efficacité de la mise en œuvre des recommandations, mais renforce également le rôle du SAO dans la promotion de la responsabilité et de l'obligation de rendre des comptes au sein du secteur public.

ARIS va au-delà de l'automatisation des processus et de la promotion de la communication. La plateforme génère des données précieuses sur la mise en œuvre des recommandations. Ces données permettent au SAO d'identifier les tendances au sein des différentes entités publiques, d'analyser les progrès réalisés au fil du temps et d'adapter les audits futurs en conséquence. En tirant parti de l'analyse des données, le SAO obtient des informations sur l'efficacité des stratégies de mise en œuvre des recommandations, ce qui lui permet de prendre des décisions en connaissance de cause et d'intervenir de manière ciblée lorsque cela est nécessaire. Cette approche fondée sur les données garantit que les audits futurs sont stratégiquement ciblés, en se concentrant sur les domaines présentant le plus grand potentiel d'amélioration. En fin de compte, ARIS est un outil puissant pour favoriser l'amélioration continue au sein du secteur public, faciliter la prise de décision fondée sur des données probantes et promouvoir la transparence et la responsabilité.

La coopération entre le SAO et le Parlement de Géorgie se renforce par le biais d'audits visant à améliorer l'administration publique. L'ARIS joue un rôle significatif dans ce processus, en tant qu'outil de contrôle important pour la Commission des finances et du budget. Le renforcement des relations avec le Parlement dans le processus d'examen des rapports d'audit et de suivi des recommandations garantit la responsabilité et un taux de mise en œuvre croissant.

En conclusion, ARIS représente une innovation transformatrice dans l'administration publique de la Géorgie. En réformant les processus, en hiérarchisant les recommandations à fort impact, en générant des données précieuses et en créant un suivi en temps réel, ARIS permet au SAO de remplir sa mission d'amélioration du système de gestion des finances publiques.

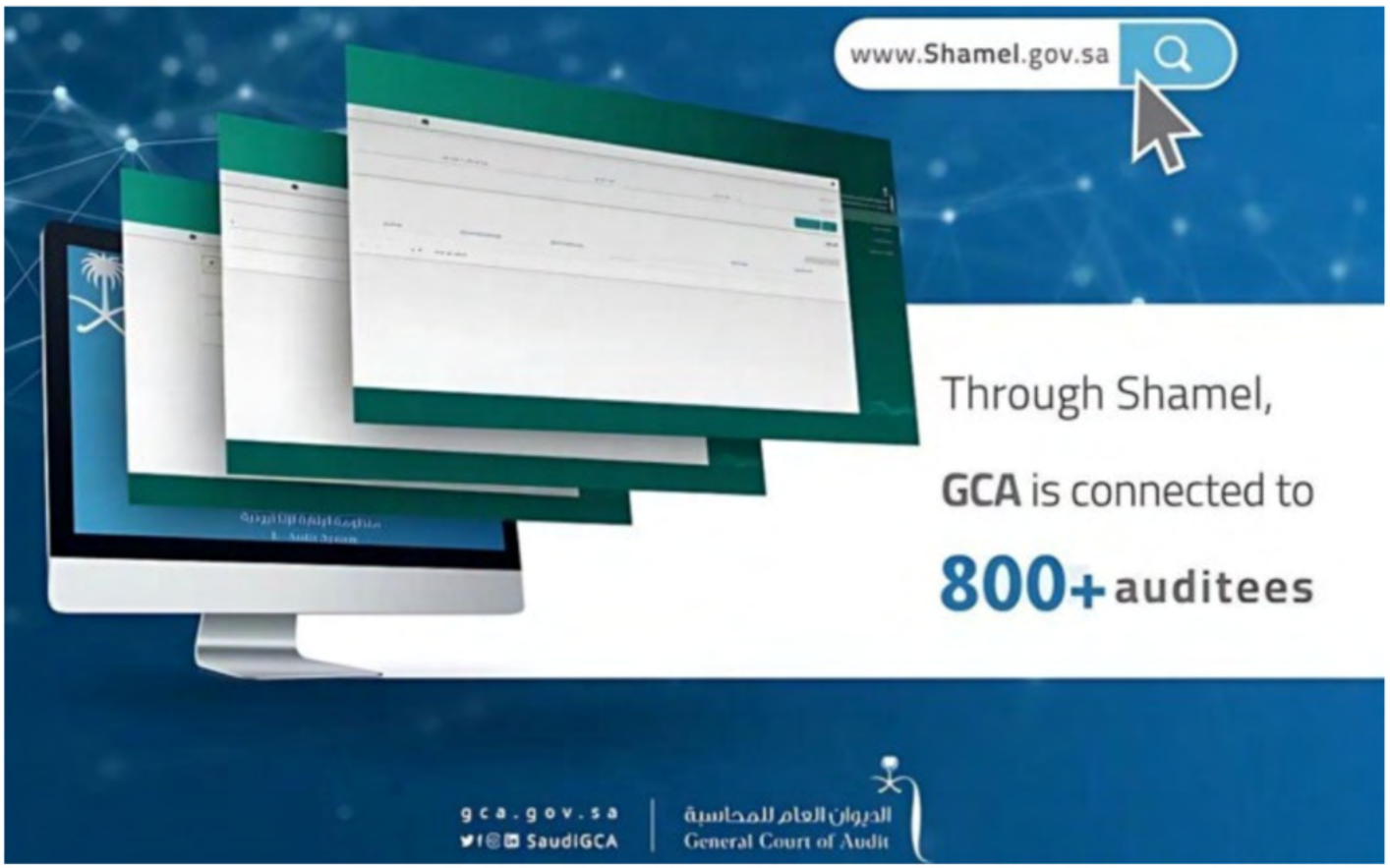
À l'avenir, le SAO prévoit d'élargir l'accès au système en l'ouvrant au public. Les citoyens auront la possibilité de demander des comptes aux organismes publics sur la mise en œuvre des recommandations d'audit, ce qui favorisera une administration publique plus transparente et plus responsable.

À propos des auteurs :

M. Tsotne Karkashadze, chef du Département du budget de l'État et de l'analyse stratégique, Bureau d'audit de l'État de Géorgie
Mme Salome Verulashvili, analyste, Département du budget de l'État et de l'analyse stratégique, Bureau d'audit de l'État de Géorgie
Contact: iroffice@sao.ge

Transformation numérique de la CGA : Solutions innovantes pour la mise en œuvre des recommandations et le suivi des audits

Par M. Ahmed AlQurashi, CPA, directeur de l'assurance à l'Institution supérieure de contrôle d'Arabie saoudite



Source: General Court of Audit, Saudi Arabia

Introduction

Ces dernières années, la Cour des comptes générale GCA , l'institution supérieure de contrôle des finances publiques ISC d'Arabie saoudite, a pris des mesures pour renforcer son cadre, dans le but d'améliorer sa capacité de contrôle en mettant l'accent sur l'objectivité, l'efficacité et le professionnalisme. Adoptant une attitude proactive, la GCA s'est engagée à s'adapter à l'évolution rapide de l'audit financier et du contrôle des performances. La GCA s'est appuyée sur des technologies et des méthodologies modernes pour réaliser des audits d'une efficacité et d'une qualité accrues, en s'alignant sur les normes et les pratiques contemporaines. D'autre part, les agences gouvernementales et les ministères du secteur public du Royaume d'Arabie saoudite ont également subi d'importantes transformations au cours des dernières années. Ces efforts s'inscrivent dans le cadre des objectifs ambitieux définis dans la Vision 2030 du Royaume d'Arabie saoudite, qui vise à diversifier l'économie, à améliorer l'efficacité du secteur public et à promouvoir le développement durable. *1*

En réponse aux changements dynamiques et aux défis auxquels est confronté le paysage de l'audit, la GCA s'est lancée dans une initiative stratégique axée sur les solutions numériques sous la direction visionnaire de Son Excellence le Dr Hussam Alangari. *2* Ce cadre, caractérisé par une communication rationalisée, un suivi centralisé et des outils d'analyse de données intégrés, facilite non seulement l'efficacité des procédures de suivi des audits et la mise en œuvre des recommandations, mais favorise également la transparence, la responsabilité et l'amélioration continue des opérations du secteur public.

Les données relatives à l'efficacité du cadre de la GCA dans l'élaboration et la mise en œuvre des recommandations et du suivi des audits, ainsi qu'à son impact sur l'amélioration des programmes gouvernementaux, ont été recueillies au moyen d'une enquête. L'enquête a été distribuée à 141 participants au total, à savoir des employés de la GCA 60 et des entités auditées par la GCA 81 . Les questionnaires de l'enquête et leurs réponses figurent aux Annex 1 et Annex 2.

Élaborer des recommandations dans le cadre du processus d'audit:

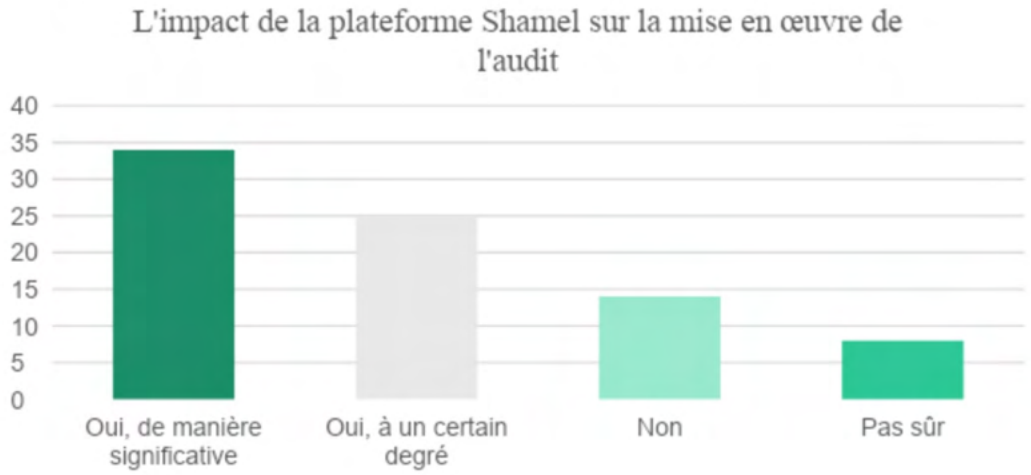


L'auteur, Ahmed AlQurashi. Source : A. AlQurashi, SAI Saudi Arabia

Bien qu'il existe des techniques clés pour effectuer les suivis d'audit, y compris l'établissement de canaux de communication, la fixation de délais de suivi ciblés, l'utilisation de fiches de suivi, la conduite de visites de sites et de réunions avec les personnes chargées de la gouvernance et les parties prenantes, il est important de souligner le rôle central joué par l'introduction du Portail Shamel au sein de la GCA. Le portail Shamel, une plateforme numérique visant à automatiser le travail de la GCA, est à l'avant-garde de cet effort de transformation. Il offre une solution numérique qui combine des techniques pour mettre en œuvre les recommandations qui ont été identifiées après l'audit et pour effectuer des suivis d'audit, améliorant ainsi l'efficacité et l'utilisation. Shamel a renforcé la capacité de la CMA à améliorer les procédures de suivi des audits et à mettre en œuvre les recommandations tout au long du processus d'audit :

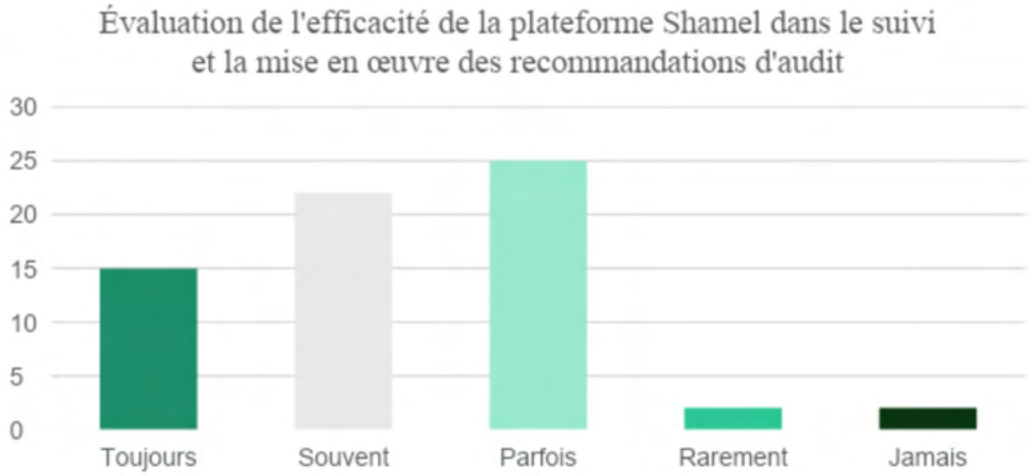
- **Une communication rationalisée** : Shamel facilite l'échange de données liées à l'audit entre les parties prenantes au sein des entités contrôlées, améliorant ainsi les canaux de communication. Cela garantit que les recommandations et les actions de suivi sont communiquées de manière efficiente et efficace. Le graphique 1 montre que Shamel a considérablement amélioré la capacité de la GCA à renforcer la coordination et la communication interdépartementales dans la mise en œuvre des recommandations d'audit. Parmi les entités auditées de la GCA interrogées, la majorité 74 % a fait état d'un impact positif significatif de Shamel, 17 % seulement indiquant qu'il n'y avait pas d'impact et 10 % exprimant une incertitude.

***Graphique 1** : Pensez-vous que la plateforme Shamel a facilité une meilleure coordination et une meilleure communication entre les différents départements ou unités de votre organisation dans la mise en œuvre des recommandations d'audit ?*



- **Plate-forme centralisée** : En fournissant une plateforme unique pour les activités liées à l'audit, Shamel simplifie le processus de suivi des recommandations et des actions de suivi. Les auditeurs peuvent facilement contrôler l'état d'avancement des recommandations et des actions de suivi, ce qui garantit une mise en œuvre en temps voulu. Selon les données présentées dans le graphique 2, 94 % des personnes interrogées considèrent que la plateforme Shamel est plus souvent efficace dans la mise en œuvre des recommandations et du retour d'information au cours des opérations de contrôle. Cette grande efficacité est attribuée aux principales caractéristiques de Shamel, notamment son efficacité, son efficience et sa fiabilité, qui ont joué un rôle essentiel dans la mise en œuvre réussie des recommandations d'audit par la GCA.

***Graphique 2** : Quelle est l'efficacité du taux d'avancement de la mise en œuvre des recommandations et du retour d'information fournis par le processus d'audit à l'entité au cours des opérations de contrôle par l'intermédiaire de la plateforme Shamel ?*



- **Intégration et formation** : L'intégration de plus de 800 entités auditées dans le système Shamel est complétée par des sessions de formation complètes. Cette approche proactive souligne la volonté d'impliquer les entités auditées dans le processus d'audit, en favorisant une culture de collaboration, de transparence et de responsabilité. En veillant à ce que toutes les parties prenantes sachent utiliser efficacement la plateforme, on donne aux entités auditées les moyens de participer activement au processus d'audit et de s'approprier la mise en œuvre des recommandations.



Le portail Shamel introduit des outils avancés d'analyse des données, permettant à l'équipe d'audit d'exploiter les données pour évaluer la performance des entités auditées. Outre les capacités d'analyse des données, Shamel propose un portail interactif conçu pour rationaliser la communication et la collaboration entre l'équipe d'audit et les entités auditées en ce qui concerne les résultats de l'audit. Les graphiques 3 et 4 mettent en évidence le renforcement de l'obligation de rendre compte, de la transparence et de la rationalisation de la communication entre les entités auditées, facilités par Shamel. Dans le graphique 3, 76 % des répondants ont indiqué que la plateforme avait amélioré la responsabilité en ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations et le respect des observations par la GCA. Seuls 12 % d'entre eux l'ont jugée inefficace, tandis que 12 % n'étaient pas sûrs. Le graphique 4, quant à lui, montre que la plupart des entités auditées 65 sur 81 estiment que Shamel favorise la transparence au sein de leur organisation en ce qui concerne le processus d'examen et la mise en œuvre des recommandations. Toutefois, certaines entités auditées 10 sur 81 estiment que Shamel n'a aucune incidence sur la transparence, tandis que d'autres entités 6 sur

Chart 3, 76% of respondents noted that the platform has improved accountability regarding recommendation implementation and observations fulfillment by the GCA. Only 12% found it ineffective, with 12% unsure. Chart 4, on the other hand, depicts that most audited entities 65 out of 81 believe that Shamel promotes transparency within their organization regarding the review process and implementation of recommendations. However, some audited entities 10 out 81 believed that Shamel did not have any impact on transparency, while other entities 6 out of 81 were unsure of Shamel's impact on transparency within their organization.

***Chart 3**: Do you find Shamel platform helpful in enhancing accountability within your organization regarding audit follow-up and recommendation implementation?*

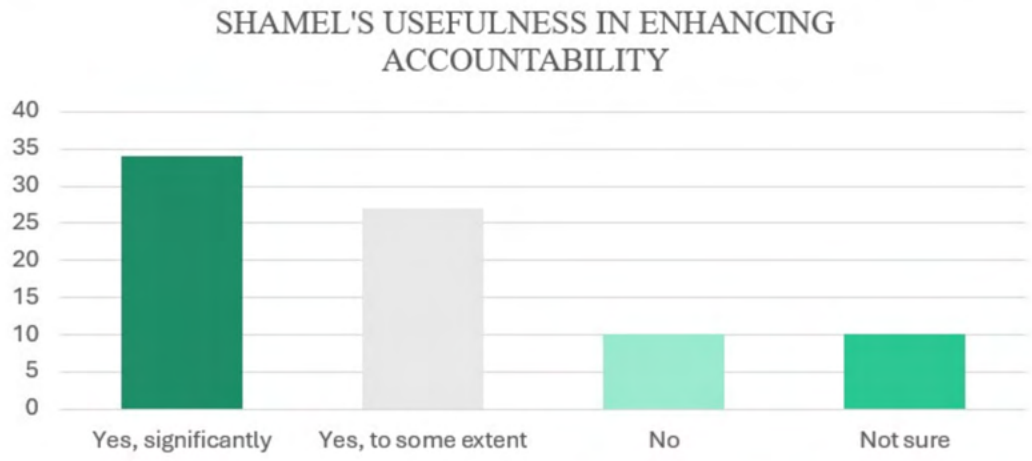
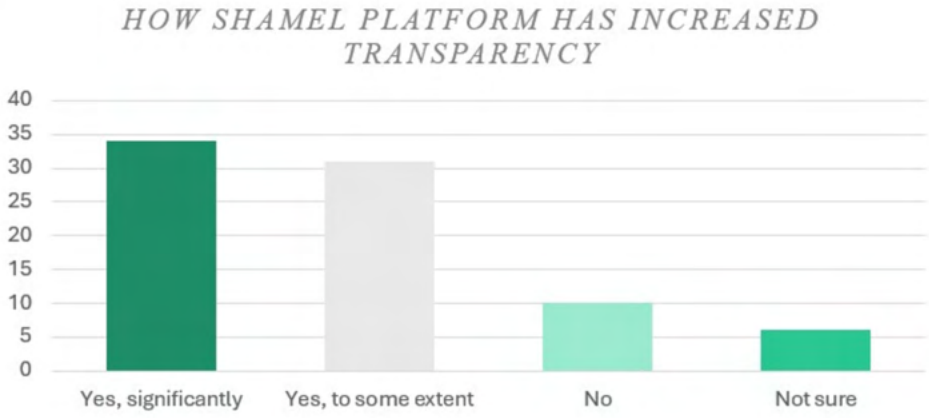


***Chart 4**: Has Shamel platform increased the percentage of transparency about the review process, the implementation of recommendations and the completion of the GCA's observations within the audited entity?*

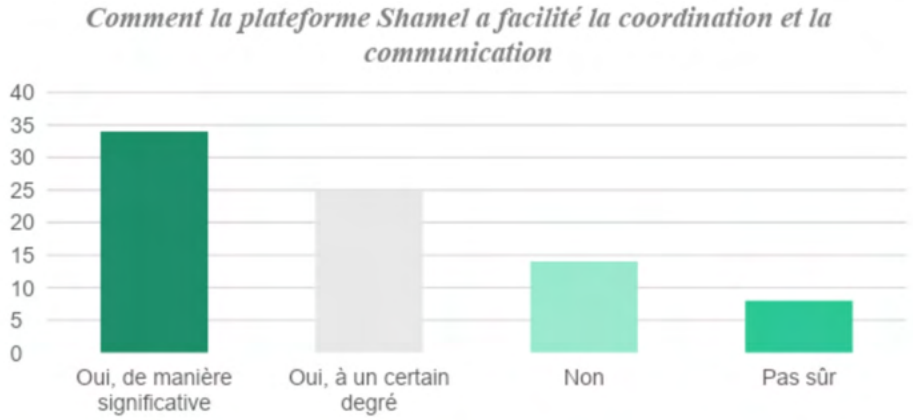


Suivi et correspondance avec les agences gouvernementales et les ministères pour assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations :

Le suivi et la correspondance avec les agences gouvernementales et les ministères pour suivre la mise en œuvre des recommandations sont des aspects essentiels de la supervision de l'audit, facilités de manière significative par la plateforme Shamel.

- Faciliter la coordination et la communication : Shamel sert d'outil à multiples facettes entre la Cour des comptes générale CGA et les entités gouvernementales. Les outils de communication intégrés à la plateforme permettent une correspondance efficace, des mises à jour et des demandes de clarification concernant les efforts de mise en œuvre des recommandations. Comme le montre le graphique 5, la majorité des entités auditées 59 sur 81 ont indiqué que Shamel avait été utile pour faciliter la coordination et la communication entre les différents départements ou unités de l'entité auditée afin de mettre en œuvre les recommandations et de compléter les observations de la GCA. Les agences gouvernementales et les ministères, y compris ceux qui sont chargés de la gouvernance, peuvent fournir un retour d'information, demander des orientations ou des éclaircissements sur des recommandations spécifiques directement par l'intermédiaire de la plateforme. 14 entités sur 81 ont indiqué que la plateforme n'avait eu aucun impact sur la coordination et la communication au sein de leur organisation, tandis que 8 entités sur 81 n'étaient pas sûres.

***Graphique 5** : Pensez-vous que la plateforme Shamel a facilité la coordination et la communication entre les différents départements ou unités de l'entité contrôlée pour mettre en œuvre les recommandations et compléter les observations de la GCA ?*

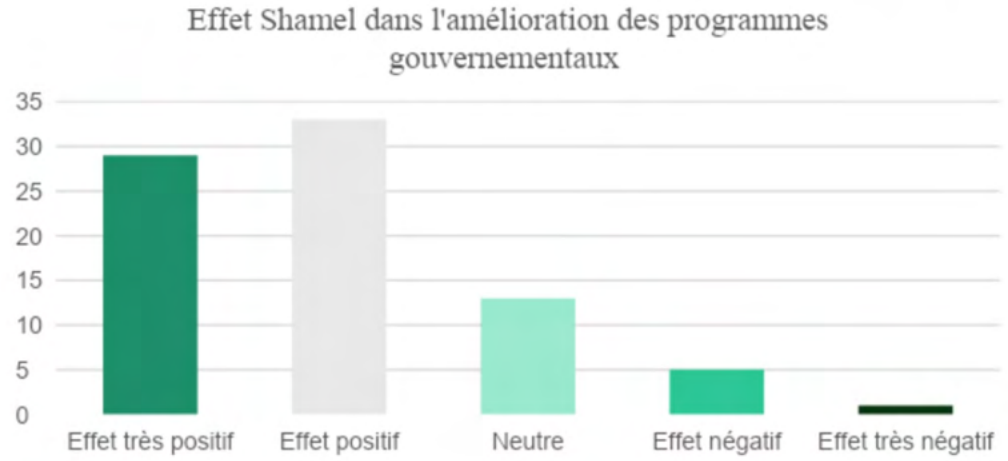


- **Gestion des tâches et suivi des progrès :** La fonctionnalité de gestion des tâches de Shamel permet à la GCA d'attribuer des responsabilités, de fixer des délais et de suivre l'état d'avancement des tâches de mise en œuvre des recommandations. En outre, la plateforme offre des indicateurs complets et des données détaillées pour évaluer la performance, tout en affichant les notes et les observations de la GCA d'une manière claire et accessible. Cette fonctionnalité garantit que les recommandations sont effectivement mises en œuvre et résolues en temps voulu. En offrant une vue d'ensemble de l'état d'avancement de chaque tâche, Shamel favorise une gestion proactive et une amélioration continue, renforçant ainsi la responsabilité et l'efficacité.
- **Rapports et aperçus :** Les capacités de reporting de Shamel génèrent des tableaux de bord complets sur les efforts de mise en œuvre des recommandations, fournissant aux parties prenantes un aperçu clair de l'état de chaque recommandation, des progrès et des tâches restantes. Grâce à ses fonctionnalités intégrées et à son interface conviviale, Shamel renforce la transparence, la responsabilité et l'efficacité du processus de suivi, contribuant ainsi à l'amélioration de la gouvernance et des performances du secteur public. *3*

Identifier l'impact de l'amélioration des programmes gouvernementaux

grâce à la mise en œuvre des recommandations :

***Graphique 6** : Comment évaluez-vous l'impact global de la plateforme Shamel sur l'amélioration des programmes gouvernementaux au sein de l'entité auditée ?*



Comme le montre le graphique 6 ci-dessus, la mise en œuvre des recommandations formulées à la suite des audits réalisés au moyen de la plateforme Shamel a permis d'apporter des améliorations remarquables aux programmes gouvernementaux. 77 % des entités auditées qui ont participé à l'enquête ont déclaré que Shamel avait considérablement amélioré les programmes gouvernementaux au sein de leur organisation. À l'inverse, seuls 7 % ont indiqué un effet négatif, tandis que 16 % sont restés neutres. Son Excellence Dr. Hussam Alangari, Président de la GCA, a souligné les réalisations de Shamel dans la facilitation de l'amélioration effective des programmes gouvernementaux grâce à l'échange transparent de données et de documents entre les parties, ainsi qu'au rapport automatisé des résultats de l'audit et à la visibilité complète des observations et des indicateurs de performance correspondants. Cette intégration permet non seulement d'accélérer le processus d'audit, mais aussi d'assurer une communication et un suivi efficaces des recommandations, reflétant ainsi l'engagement de la GCA en faveur de la qualité et de l'efficacité des procédures de contrôle. *4*


شامل
Shamel
منظومة الرقابة الإلكترونية
E - Audit System
E-Audit System (Shamel)
an affiliated platform of
الديوان العام للمحاسبة
General Court of Audit
The system aims to automate the work of the General Court of Audit by exchanging data and information, while providing a fast and secure interactive environment for reporting audit results and receiving responses from auditees. This is achieved through a linking tool that is connected to the Government Secure Network (GSN).
Shamel enables auditors to
Implement and follow up on audit tasks
Access necessary documents
Exchange data and information with auditees
www.Shamel.gov.sa
Through Shamel,
GCA is connected to
800+ auditees
gca.gov.sa
SaudiGCA
الديوان العام للمحاسبة
General Court of Audit

Conclusion

En conclusion, l'utilisation de la plateforme Shamel représente un pas en avant dans le domaine de la supervision des audits et de la mise en œuvre des recommandations au sein des agences gouvernementales et des ministères. En favorisant une communication transparente, en facilitant la gestion des tâches et en fournissant des informations précieuses grâce à des rapports complets, Shamel améliore considérablement l'efficacité du processus d'audit et son rôle dans la promotion de la transparence et de la responsabilité souligne son importance dans l'amélioration de la gouvernance et l'optimisation de l'allocation des ressources publiques.

Bibliographie

COUR DES COMPTES GÉNÉRALE CGC . LA COUR DES COMPTES GÉNÉRALE une nouvelle ère ... Une vision pleine d'ambitions . https://www.gca.gov.sa/Uploads/Documents/Introductory.brochure.pdf, 2023.

Vision 2030 saoudienne. Saudi Vision 2030 Overview , www.vision2030.gov.sa, 2016. https://www.vision2030.gov.sa/en/vision-2030/overview/.

Cour des comptes générale. 2024, mars . Le président de la GCA inaugure le système d'audit électronique Shamel 2.0 . Extrait de https://www.gca.gov.sa/NewsDetails id 2397&callback 1&lang en

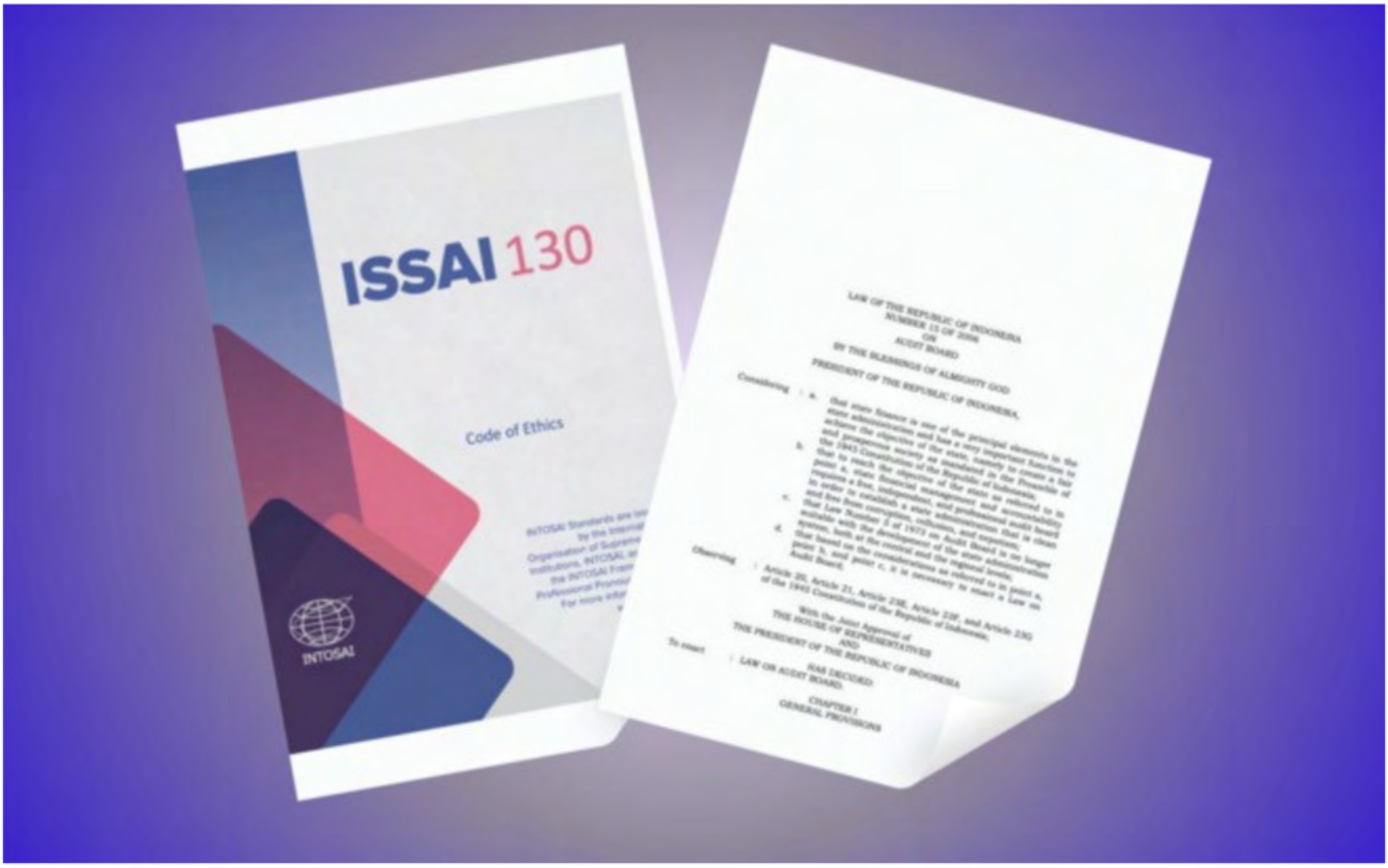
---

Notes de bas de page

1. Saudi Vision 2030, Saudi Vision 2030 Overview , www.vision2030.gov.sa, 2016, https://www.vision2030.gov.sa/en/vision-2030/overview/.
2. COUR DES COMPTES GÉNÉRALE CCG , LA COUR DES COMPTES GÉNÉRALE une nouvelle ère ... Une vision pleine d'ambitions , https://www.gca.gov.sa/Uploads/Documents/Introductory.brochure.pdf, 2023.
3. COUR DES COMPTES GÉNÉRALE GCA , LA COUR DES COMPTES GÉNÉRALE une nouvelle ère ... Avec une vision pleine d'ambitions .
4. Cour des comptes. 2024, mars . Le président de la GCA inaugure le système d'audit électronique Shamel 2.0 . Extrait de https://www.gca.gov.sa/NewsDetails id 2397&callback 1&lang en

Intégration d'un système de contrôle de l'éthique par le biais du cadre de gestion de l'intégrité (FMI)

Auteurs : I Nyoman Wara, Teguh Widodo, et Moh. Iqbal Aruzzi



Source: INTOSAI, BPK

Introduction : Bonnes pratiques des systèmes de contrôle de l'éthique

Les normes et lignes directrices en matière d'intégrité et d'éthique des institutions supérieures de contrôle des finances publiques ISC sont définies dans les normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques ISSAI . La norme INTOSAI P1 sur la Déclaration de Lima stipule que les membres et les auditeurs d'une ISC doivent posséder les qualifications et l'intégrité morale requises pour s'acquitter de leurs fonctions. La norme ISSAI 100 sur les principes fondamentaux du contrôle des finances publiques indique que les ISC doivent élaborer et maintenir des procédures relatives à l'éthique organisationnelle et au contrôle de la qualité afin de garantir que l'institution supérieure de contrôle et ses auditeurs respectent les normes, l'éthique et les dispositions légales. En outre, la norme ISSAI 130 sur le code de déontologie souligne la nécessité pour une ISC de mettre en œuvre un système de contrôle de la déontologie comprenant des stratégies, des politiques et des procédures spécifiques. Ces éléments pratiques, tels qu'une formation régulière à l'éthique, des lignes directrices claires en matière d'éthique et un système de signalement des violations de l'éthique, sont essentiels pour guider, gérer et contrôler les comportements éthiques, faisant de la mise en œuvre des systèmes de contrôle de l'éthique un processus tangible et efficace.

Certains pays et organisations utilisent des termes différents pour désigner les systèmes de contrôle de l'éthique dans des contextes plus larges. Par exemple, le gouvernement australien a publié un cadre de contrôle de la fraude, qui est essentiellement un système de contrôle de l'éthique contenant les principaux éléments du contrôle de la fraude : règles, politiques et orientations en matière de fraude. L'Australie a également publié un système de contrôle de la fraude et de la corruption, un autre terme pour un système de contrôle de l'éthique, qui comprend la planification, la prévention, la détection et la réponse. Le Bureau du Contrôleur et de l'Auditeur général de Nouvelle-Zélande a, quant à

lui, publié en 2022 un cadre d'intégrité, également appelé système de contrôle de l'éthique, qui contient les principales activités et méthodes de travail nécessaires à l'établissement et au maintien de l'intégrité dans l'ensemble de l'organisation. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a publié en 2017 un schéma directeur de stratégie d'intégrité publique, essentiellement un système de contrôle de l'éthique qui comprend trois piliers principaux : le système, la culture et la responsabilité. L'Organisation internationale de normalisation ISO a publié la norme ISO 37001:2016 sur les systèmes de gestion anti-corruption, synonyme de système de contrôle de l'éthique qui réglemente les exigences et les lignes directrices pour l'établissement, la mise en œuvre, le maintien et l'amélioration des systèmes de gestion de la corruption dans une organisation. Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COS) et l' Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) ont publié conjointement un guide de gestion du risque de fraude, qui est un système de contrôle de l'éthique contenant des éléments de gouvernance, d'évaluation du risque de fraude, d'activités de contrôle de la fraude, d'enquêtes sur les fraudes et d'actions correctives, ainsi que d'activités de surveillance.

La mise en œuvre d'un système de contrôle éthique au sein de l'ISC d'Indonésie

Dans la pratique, l'ISC d'Indonésie le Conseil d'audit de la République d'Indonésie ou BPK a mis en œuvre de nombreux instruments nécessaires à un système de contrôle de l'éthique. La dynamique de son engagement à adopter et à mettre en œuvre son code de déontologie a commencé avec la publication de la loi n° 15 de 2006 sur le Conseil d'audit. En 2007, l'ISC Indonésie a établi son code de déontologie, qui a ensuite été modifié en 2011, 2016 et, plus récemment, en 2018.

Par ailleurs, l'ISC Indonésie ne cesse de développer divers instruments de mise en œuvre de l'intégrité, y compris des programmes de contrôle des gratifications, la mise en place de canaux de lanceurs d'alerte, le développement de la culture organisationnelle, le développement de systèmes d'information sur les ressources humaines, la mesure et l'évaluation des risques

d'intégrité, et la mise en œuvre de la gestion des risques. L'ISC d'Indonésie a également pris l'initiative d'organiser régulièrement diverses formations sur l'éthique et l'intégrité à l'intention de ses auditeurs. En outre, elle dispose d'une unité de travail spéciale chargée de réaliser des audits et de lutter contre les violations de l'intégrité, y compris les violations du code de déontologie, la fraude et les actions disciplinaires. L'ISC d'Indonésie a également mis en place un Conseil honoraire sur le code de déontologie afin de garantir le respect du code de déontologie de l'organisation.

Cependant, jusqu'à récemment, l'ISC d'Indonésie n'a pas inclus ces instruments sous la forme explicite d'un système de contrôle de l'éthique ou d'un cadre d'intégrité qui intègre et harmonise toutes les composantes et tous les instruments du système. L'absence de cadre rend difficile la compréhension, la communication et la mise en œuvre des composantes du contrôle de l'intégrité. C'est devenu un problème important lorsqu'ils sont confrontés à des conditions susceptibles de perturber leur indépendance, leur intégrité et leur professionnalisme.

Développement d'un cadre de gestion de l'intégrité au sein de l'ISC d'Indonésie

L'ISC d'Indonésie a pris une initiative stratégique pour développer un système de gestion de l'intégrité dans le cadre de son Plan stratégique pour la période 2020 à 2024. À la mi-2022, l'ISC Indonésie a décidé de mettre en œuvre la trilogie du développement de l'intégrité et le système de contrôle de la fraude pour renforcer la mise en œuvre de ses valeurs fondamentales – l'indépendance, l'intégrité et le professionnalisme. Cette approche vise à prévenir, détecter et répondre rapidement aux violations de l'intégrité en mettant en œuvre un système de contrôle de la fraude, en faisant en sorte que les cadres supérieurs soient des champions de l'intégrité et en renforçant l'engagement à l'égard des valeurs fondamentales de l'organisation. La trilogie comprend l'éducation à l'intégrité, l'élaboration d'un système d'intégrité et l'application des règles d'intégrité. Elle est censée rendre l'organisme résilient et capable de prévenir et de détecter les manquements à l'intégrité et d'y réagir rapidement.



Figure 1. La trilogie du développement de l'intégrité

Après un long processus d'examen minutieux, la trilogie du développement de l'intégrité a été concrétisée par un système de contrôle de l'éthique connu sous le nom de Cadre de gestion de l'intégrité IMF . Le comité directeur de l'ISC Indonésie a approuvé l'IMF en janvier 2024.

L'IMF est un cadre que l'ISC d'Indonésie utilise comme référence pour maintenir l'intégrité. Il s'agit notamment de développer une culture organisationnelle de l'intégrité, de prévenir, de détecter, de contrôler et de prendre des mesures contre les violations de l'intégrité d'une manière globale et mesurable. Il s'agit également de prendre en compte toutes les initiatives de gestion de l'intégrité actuellement en cours et celles qui seront développées par l'ISC d'Indonésie. L'IMF contient des stratégies et des politiques visant à orienter, gérer, appliquer et encourager une culture organisationnelle de l'intégrité. Les objectifs du FMI sont les suivants

1. manifester une culture organisationnelle qui défend les valeurs fondamentales de l'organisation, à savoir l'indépendance, l'intégrité et le professionnalisme ;
2. harmoniser tous les instruments ou composantes du contrôle de l'intégrité dans le Cadre de gestion de l'intégrité ; et

3. accroître la transparence et la responsabilité dans la gouvernance, la prévention, la détection et la réponse aux violations de l'intégrité, ainsi que le suivi et l'évaluation de la gestion de l'intégrité au sein de l'organisme.

L'IMF comprend cinq composantes principales et trente-trois sous-composantes, qui peuvent être facilement visualisées sur la carte de l'IMF. Cette carte est un outil utile qui simplifie et explique les différentes parties de l'IMF. Chaque composante est soit déjà établie, soit en cours de création et de développement dans le BPK. La carte de l'IMF est conçue pour permettre aux utilisateurs et aux parties prenantes d'avoir une compréhension claire et précise de l'IMF, de manière rapide et concise.

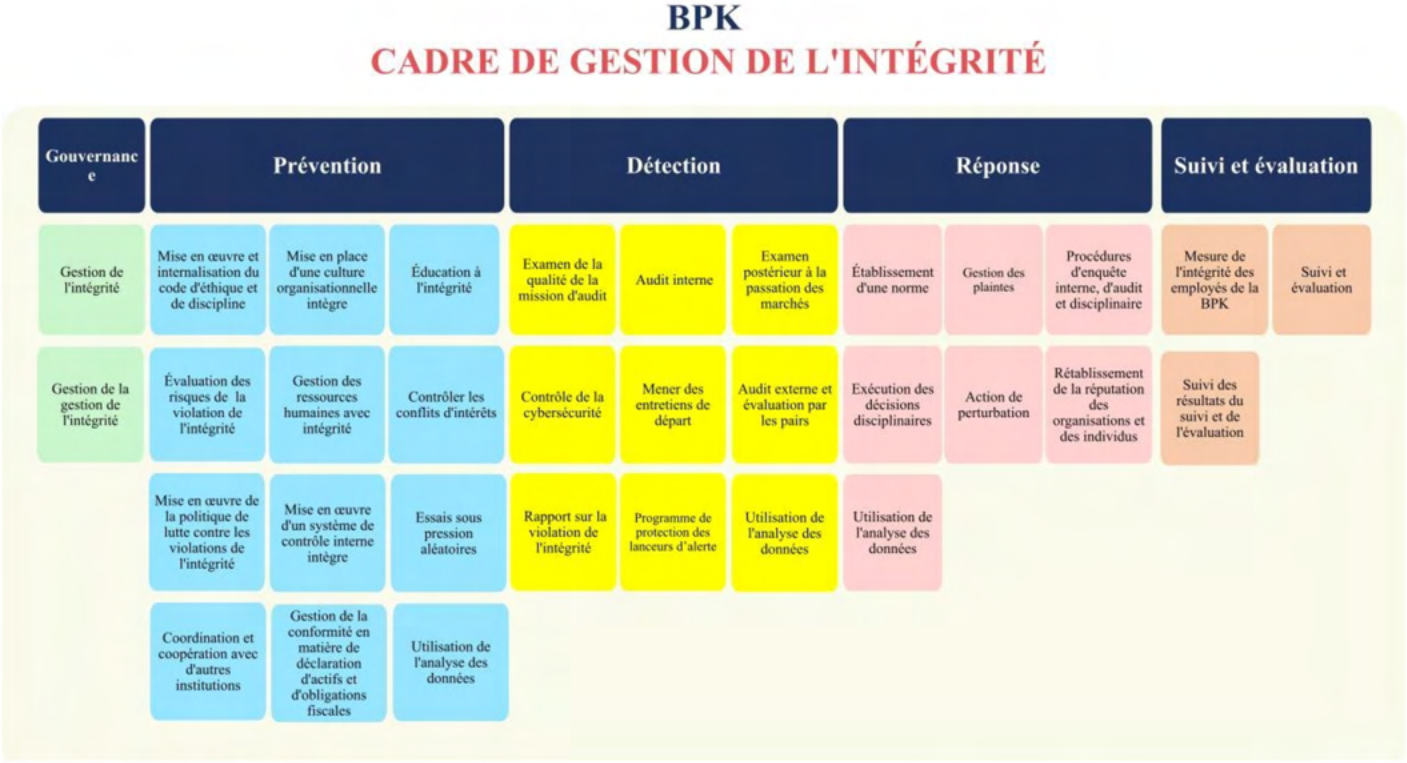


Figure 2. La carte de l'IMF

La composante Gouvernance du management de l'intégrité garantit que chaque composante, sous-composante et instrument du management de l'intégrité est mis en œuvre, contrôlé et évalué par les parties responsables au sein de l'organisme.

Le volet Prévention est conçu pour réduire les risques de manquements à l'intégrité qui peuvent survenir. L'approche du modèle à trois lignes est utilisée

pour prévenir les manquements à l'intégrité, y compris le développement et le maintien d'une intégrité élevée et d'une culture organisationnelle forte au sein de l'organisation.

Le volet <<Détection >> est un outil créé pour identifier toute violation de l'intégrité qui n'aurait pas été découverte auparavant, ce qui permet de prendre rapidement des mesures correctives. Ceci est essentiel car même si des mesures de prévention complètes sont en place, il est toujours possible que la corruption, la fraude et d'autres violations de l'intégrité se produisent. En détectant ces violations le plus tôt possible, l'ISC Indonésie peut prendre des mesures rapides pour y remédier.

Le volet <<Réponse>> a pour but de traiter les éventuelles violations de l'intégrité. L'application de la loi est nécessaire pour faire respecter les valeurs fondamentales du BPK, préserver la réputation et la crédibilité du BPK et récupérer toutes les pertes qui pourraient résulter de ces violations.

Le Suivi et Évaluation du composant de la gestion de l'intégrité est un processus continu d'observation, de mesure et d'évaluation de chaque volet du cadre de gestion de l'intégrité.

Ces cinq composantes interconnectées sont mises en œuvre dans les processus opérationnels quotidiens de l'ISC Indonésie de manière itérative et les composantes ne peuvent fonctionner correctement que si elles sont soutenues par d'autres composantes.

Conclusion et perspectives d'avenir

Le Cadre de gestion de l'intégrité IMF a été élaboré dans le cadre d'une politique de tolérance zéro à l'égard des manquements à l'intégrité. Toutefois, la mise en œuvre du cadre n'exclut pas la possibilité de violations de l'intégrité, car ces violations peuvent se produire en raison d'opportunités, de motifs, de rationalisation, de pressions et d'autres facteurs provenant de toute personne qui influence la décision de l'employé de commettre des violations de l'intégrité. Le FMI peut aider l'ISC d'Indonésie à mettre en œuvre des plans raisonnables et proportionnels pour prévenir, détecter et réagir aux manquements à l'intégrité.

Chaque ISC devrait reconnaître que l'intégrité est un processus continu qui nécessite une adaptation permanente, et que l'amélioration est une leçon cruciale pour les organisations internationales. L'adoption d'une culture d'amélioration continue garantit que les initiatives en matière d'intégrité restent pertinentes et efficaces face à l'évolution des défis.

La volonté de l'ISC Indonésie de reconnaître ces défis et la compréhension par le public du principe de respect de l'intégrité sont très importantes. Il s'agit de maintenir les attentes du public dans des limites raisonnables et de montrer sa profonde compréhension des complexités du maintien de l'intégrité dans les institutions publiques. L'ISC Indonésie s'est engagée à traiter ces questions en améliorant continuellement son système de gestion de l'intégrité.
En tant que document fondé sur des principes, les composantes et sous-composantes de l'IMF seront mises en œuvre de manière continue en utilisant de nombreuses formes d'instruments qui s'adaptent à l'évolution des besoins et des demandes de son environnement interne et externe.

A propos des auteurs

I Nyoman Wara est actuellement Directeur général de l'audit d'investigation et ancien Inspecteur général de l'ISC d'Indonésie. Il possède une vaste expérience et une grande expertise en matière d'audit d'investigation et d'audit judiciaire, ainsi qu'en matière d'audit financier et de la performance.

Teguh Widodo occupe actuellement le poste d'inspecteur de la mise en œuvre de l'intégrité au sein de l'Inspection générale de l'ISC d'Indonésie. Il a obtenu un doctorat en budgétisation à la School of Government de l'Université de Birmingham, au Royaume-Uni, en 2017.

Moh. Iqbal Aruzzi est actuellement Directeur de l'antenne de Medan de l'Indonesia Corporate University de l'ISC d'Indonésie. Il a obtenu un doctorat en comptabilité et gestion financière à l'Université de Loughborough au Royaume-Uni en 2019. Ses recherches portent sur le système de dénonciation en tant qu'outil du programme de lutte contre la corruption.

Références

1. Normes australiennes. 2021. 8001-2021 Fraud and Corruption Control Standards.
2. Cotton, D. L., Johnigan, S., & Givarz, L. 2023 . Fraud Risk Management Guide 2nd ed. . ACFE-COSO.
3. CSC Australie. 2021. Fraud and Corruption Control System. Commonwealth Superannuation Corporation.
4. Gouvernement australien. 2017. Fraud Control Framework. https://www.ag.gov.au/sites/default/files/2020-03/CommonwealthFraudControlFramework2017.PDF
5. CAG - NZ Contrôleur et Auditeur général - Nouvelle-Zélande . 2022. Putting Integrity at the Core of How Public Organisations Operate – an Integrity Framework for the Public Sector. https://oag.parliament.nz/good-practice/integrity/integrity-framework/docs/integrity-framework.pdf
6. ISO Organisation internationale de normalisation . 2016. ISO 37001 Système de management anti-corruption - Exigences et lignes directrices pour son utilisation, première édition, ISO.
7. INTOSAI. 1998. P1 - Déclaration de Lima sur les lignes directrices relatives aux principes de contrôle. http://internationalbudget.org/wpcontent/uploads/LimaDeclaration.pdf
8. INTOSAI. 2019a. ISSAI 100 - Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques.
9. INTOSAI. 2019b. ISSAI 130 - Code de déontologie. https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_130/
10. Loi n° 15 de 2006 sur la Commission d'audit, loi de la République d'Indonésie 2016 . https://peraturan.bpk.go.id/Details/40184/uu-no-15-tahun-2006
11. OCDE. n.d. . Cadre d'intégrité. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/gov/44462729.pdf
12. OCDE. 2017. Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique. Éditions de l'OCDE. https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/integrity-recommendation/ ISC d'Indonésie. 2018.
13. Code de déontologie de l'ISC d'Indonésie. https://peraturan.bpk.go.id/Details/101834/peraturan-bpk-no-4-tahun-2018

Le programme international de bourses d'auditeurs 2024 du GAO renforce les capacités des ISC du monde entier

Par Brenda Fernandez and Mark Keenan



Le 11 juillet, 16 professionnels internationaux issus d'institutions supérieures de contrôle ISC ont reçu leur diplôme dans le cadre du programme international de bourses d'auditeurs IAFP du Government Accountability Office GAO des États-Unis. Les boursiers 2024 représentent les pays suivants : Afrique du Sud, Albanie, Argentine, Brésil, Géorgie, Inde, Kosovo, Madagascar, Malawi, Népal, Ouganda, Rwanda, Sierra Leone, Sri Lanka, Tanzanie et Ukraine.



Photo de groupe de l'IAFP 2024, de gauche à droite : Deogratius B. Shayo (Tanzanie), Rigels Guzi (Albanie), Mbeko Mbebe (Afrique du Sud), Claudia Tirenti (Argentine), Donatha Uwimana (Rwanda), Marcelo Leite Freire (Brésil), Christopher Neil Makanga (Ouganda), Shubhangi Gupta (Inde), Indra Padmini Thenna Gamage (Sri Lanka), Edona Abazi Demolli (Kosovo), Tekla Oniani (Géorgie), Unisa Turay (Sierra Leone), Henintsoa S.F. Harimalala Ralaimamoa (Madagascar), Yuliia Lomeiko (Ukraine), Victoria Boaz (Malawi) et Satya Thapa (Népal).

La boursière indienne Shubhangi Gupta a été choisie par sa classe pour prononcer le discours de remise des diplômes. Elle a fait l'éloge du réseau de l'IAFP et de toute l'expérience qu'elle a vécue en apprenant aux côtés de boursiers originaires de 16 pays différents, en échangeant des informations sur la culture de nos pays et de nos ISC, et en élargissant nos perspectives en tant qu'auditeurs. Elle a ajouté que "l'ensemble du processus nous a donné les outils et la confiance nécessaires pour conduire le changement et favoriser le progrès au sein de nos institutions supérieures de contrôle".



Shubhangi Gupta, originaire d'Inde, a été choisie par sa classe pour prononcer le discours de remise des diplômes.

Les boursiers ont assisté à la cérémonie tandis que leur famille, leurs amis, leurs collègues et un large éventail de membres du personnel du GAO qui ont soutenu le programme les regardaient et les félicitaient en personne et virtuellement. Les boursiers étaient reconnaissants de l'occasion unique qui leur était donnée de participer au programme de formation intensif et polyvalent de trois mois organisé par le GAO à partir de son siège de Washington. Avec l'inclusion du programme de cette année, 657 fonctionnaires des ISC de 111 pays ont été diplômés de l'IAFP.

L'IAFP est un programme prestigieux et mondialement reconnu. Il constitue l'un des principaux moyens utilisés par le GAO pour assurer le développement des capacités des ISC dans le monde entier. Il s'adresse aux professionnels de niveau intermédiaire ou supérieur des ISC et vise à renforcer la capacité de leur institution à remplir leur mission et à améliorer la responsabilité et la gouvernance dans le monde entier. Les boursiers explorent une variété de techniques et d'approches d'audit, en mettant l'accent sur les compétences requises pour réaliser des audits de performance. Ils participent à des

formations en classe, apprennent les principales pratiques d'audit et de gestion, et développent des stratégies pour mettre en œuvre le changement et transférer les connaissances au sein de leurs ISC respectives.

Chaque boursier est jumelé à un membre senior du GAO, qui sert de mentor professionnel, ainsi qu'à une équipe de membres multidisciplinaires du personnel du GAO qui soutiennent les boursiers de différentes manières tout au long du programme. Chaque boursier élabore un document de stratégie organisationnelle qu'il mettra en œuvre à son retour dans son ISC. Les thèmes abordés dans les documents de stratégie ont notamment été l'amélioration du suivi des recommandations, l'amélioration des systèmes de contrôle de la qualité des rapports, l'utilisation de l'audit en temps réel et le renforcement du processus de détermination de l'étendue et de la méthodologie de l'audit. En

s'adressant aux boursiers lors de la cérémonie de remise des diplômes, Gene L. Dodaro, contrôleur général des États-Unis, a souligné l'importance du programme en déclarant

> *"Ce programme constitue une plateforme unique qui vous permet d'apprendre du GAO et qui permet également aux collaborateurs du GAO d'apprendre de vous. J'espère que les liens que vous avez tissés pendant votre séjour ici, tant avec vos collègues du programme qu'avec le personnel du GAO, vous seront d'une grande utilité pour la suite de votre carrière professionnelle".*

M. Dodaro a ajouté : "Nous nous réjouissons de poursuivre nos relations de coopération avec vous et je vous félicite pour l'achèvement de ce programme. C'est une grande réussite et vous avez de quoi être fiers".



Le contrôleur général des États-Unis, Gene Dodaro, accueillant les boursiers lors de leur première journée dans le programme.

À l'issue de l'IAFP, les boursiers peuvent rester en contact grâce au réseau des anciens de l'IAFP, un forum mondial permettant un échange continu d'expériences et de bonnes pratiques entre les diplômés du programme de bourses. Le réseau, géré par les anciens pour les anciens, reflète l'engagement de connecter et d'autonomiser la communauté des anciens de l'IAFP. Stephen Sanford, directeur général de la planification stratégique et de la liaison externe du GAO, a encouragé et félicité le réseau des anciens de l'IAFP en soulignant que "l'expérience mutuelle que nous avons tous eue avec l'IAFP peut désormais se poursuivre bien au-delà du temps passé au GAO".

Les boursiers ont été nommés par la direction de leur ISC, qui s'attend à ce qu'ils transfèrent les connaissances et les compétences acquises à leur organisation. Plusieurs diplômés du programme ont mis en œuvre des normes d'audit et de contrôle interne, des orientations politiques, élaboré ou mis à jour des plans stratégiques et créé des unités d'audit de performance ou d'audit légal dans leurs bureaux d'audit. Un certain nombre d'entre eux ont poursuivi leur carrière en devenant auditeurs généraux, auditeurs généraux adjoints ou ministres dans leurs pays respectifs.

Pleins feux sur la diversité, l'équité et l'inclusion

Parler d’égalité, d’inclusion et de prévention du harcèlement dans les institutions supérieures de contrôle des finances publiques : l’expérience de la Cour fédérale des comptes fédérale du Brésil

Auteurs : Marcela de Oliveira Timóteo, Cláudia Gonçalves Mancebo, Valéria Cristina Gomes Ribeiro



Source: Adobe Stock Images, TarikVision

Les institutions qui commencent à développer des efforts sur des questions telles que l'égalité des sexes, la diversité et l'inclusion, et la prévention du harcèlement savent qu'il est naturel que des résistances, des malaises et des questions surgissent au sein des effectifs. C'est normal et légitime, comme dans tout processus organisationnel impliquant une innovation ou un changement.

Par ailleurs, les initiatives liées à ces questions sont généralement lancées par le biais de processus de formation et de sensibilisation, qui comprennent des articles dans les bulletins d'information internes, des conférences et des cours. Un défi majeur se pose au cours de ce processus : comment impliquer les employés qui sont moins intéressés ou plus résistants à de telles actions éducatives ?

La Cour des comptes fédérale du Brésil, qui travaille à l'inclusion des personnes handicapées depuis 2015 et a considérablement intensifié d'autres mesures dans les domaines de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, ainsi que de la prévention et de la lutte contre le harcèlement au cours des deux dernières années, a également été confrontée à ce problème. Dans l'ensemble, chaque fois qu'un événement ou une formation sur ces sujets a été promu, le public était principalement composé de personnes déjà engagées dans les questions abordées.

Plutôt que de forcer le personnel à participer à des actions, la culture et le style de gestion de l'institution reconnaissent la nécessité d'une approche plus sensible et plus efficace pour aborder des questions aussi cruciales dans la promotion d'un environnement sain. Il est donc nécessaire d'utiliser une autre stratégie qui permettra d'atteindre un plus grand nombre de personnes et de promouvoir plus efficacement une culture du respect et de la non-discrimination.

La stratégie consistait à inclure ces sujets dans d'autres occasions où la présence du personnel est déjà obligatoire, avec un taux de participation historiquement élevé, par le biais d'ateliers et de discussions visant à ouvrir le débat sur la diversité, l'équité et l'inclusion avec le personnel. Les principales actions menées à cet égard en 2023 et 2024 sont présentées ci-dessous :

1. Ateliers sur les thèmes de la **diversité et de l'inclusion** et de la **prévention et de la lutte contre le harcèlement** lors d'un événement d'intégration du Secrétariat général de l'administration, qui a rassemblé 250 fonctionnaires de la branche administrative du TCU.
2. Atelier sur le thème de l'**environnement sain et durable** lors de la réunion des chefs d'unités administratives, abordant les questions liées à la discrimination, au harcèlement et au validisme, à l'intention de 100 gestionnaires.
3. Atelier intitulé **Lutter contre le harcèlement et promouvoir l'inclusion : En quoi cela me concerne-t-il** Dans les deux programmes d'intégration mis en œuvre en 2023 pour accueillir et intégrer 70 nouveaux auditeurs fédéraux du contrôle externe.
4. Exposé public intitulé **Le rôle des dirigeants dans la promotion d'un lieu de travail sain, productif et durable** lors de la Conférence des directeurs de 2023, auquel ont assisté 150 cadres supérieurs et qui a été présenté par l'un des principaux experts brésiliens en matière de diversité et d'inclusion, la psychologue et titulaire d'une maîtrise en psychologie Mafoane Odara.
5. Atelier en ligne intitulé **Environnement sain et durable – Égalité, diversité et inclusion au sein des organisations** dans le cadre du Dialogue urbain , un événement récurrent qui réunit l'équipe du département d'audit des infrastructures urbaines et de l'eau environ 50 personnes pour discuter de questions pertinentes pour le travail et les activités du département.

Au cours de ces réunions, les participants ont été invités à réfléchir à des situations de harcèlement moral et sexuel, de racisme, de validisme, de sexisme, d'homophobie et d'âgisme par le biais d'exposés et d'études de cas. En s'engageant dans des exercices qui favorisent l'auto-analyse et l'empathie, les participants passent de la théorie à la pratique. Le contenu couvre des statistiques nationales et spécifiques à l'administration publique brésilienne, des vidéos de sensibilisation, la publication d'actions de gestion, de politiques, de réglementations et de cas réels anonymes.

Les équipes responsables des actions ont reçu des commentaires très positifs. Outre l'implication active des participants, les évaluations des réactions ont montré que l'activité était très bien acceptée par le public.

En termes de résultats, de tels événements encouragent les gens à se sentir plus à l'aise pour discuter de ces questions et à participer volontairement à d'autres activités de formation sur les mêmes sujets.

Un autre résultat positif à souligner est que, suite à la promotion médiatique interne et aux répercussions des événements, les managers ont demandé aux responsables des initiatives de mener des actions similaires avec leurs équipes.

Par ailleurs, il convient de noter que les personnes appartenant à des groupes minoritaires, tels que les femmes, les Black, les personnes LBTQIA et les personnes handicapées, déclarent qu'il est important de mettre ces questions sur la table au sein de l'organisation par le biais de ces sessions de formation. Cette opportunité permet à beaucoup d'exprimer leur point de vue et de parler franchement de questions qui ont longtemps été considérées comme taboues au sein de l'institution. Cela tend à renforcer leur sentiment d'appartenance et de sécurité psychologique dans leur environnement de travail.
Les principaux enseignements tirés sont les suivants :

- L'importance du soutien de la haute direction aux propositions visant à aborder ces sujets dans le cadre d'événements traditionnels largement suivis par les fonctionnaires.
- La pertinence des organes organisationnels qui traitent de ces questions et sont en mesure de répondre aux besoins de sensibilisation et de formation, tels que le
- Comité technique pour l'équité, la diversité et l'inclusion de la TCU et le Comité technique pour la prévention et la lutte contre le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et la discrimination.
- La nécessité d'une approche globale pour aborder des thèmes tels que le harcèlement et la discrimination, l'égalité des sexes et des races, et l'intégration des personnes handicapées.
- L'importance d'avoir des instructeurs qui ont à la fois une connaissance approfondie de ces sujets et la capacité de s'engager dans des perspectives diverses.

Enfin, l'expérience de la TCU confirme que les changements culturels demandent du temps et des efforts et que la sensibilisation aux questions sensibles au sein de l'organisation exige des dirigeants une approche ferme, créative et innovante, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. En conséquence, nous sommes en mesure de créer des environnements de travail plus sains et plus inclusifs pour tous.

Raison d'être des algorithmes d'audit et de l'IA

L'application des algorithmes et de la technologie de l'intelligence artificielle IA dans l'administration offre de nombreuses possibilités d'améliorer les processus gouvernementaux, la prestation des services publics, l'engagement des citoyens et de contribuer à la résolution des défis sociaux. Par conséquent, ce type de technologie occupe une place de plus en plus importante dans le fonctionnement des gouvernements. Toutefois, l'introduction de l'IA présente également des risques si elle n'est pas déployée de manière responsable. Par exemple, l'IA peut contenir des biais qui conduisent à des résultats discriminatoires ou les données personnelles peuvent ne pas être protégées de manière adéquate. Un manque de transparence dans l'utilisation de la technologie peut entraîner des défispro de gouvernance.

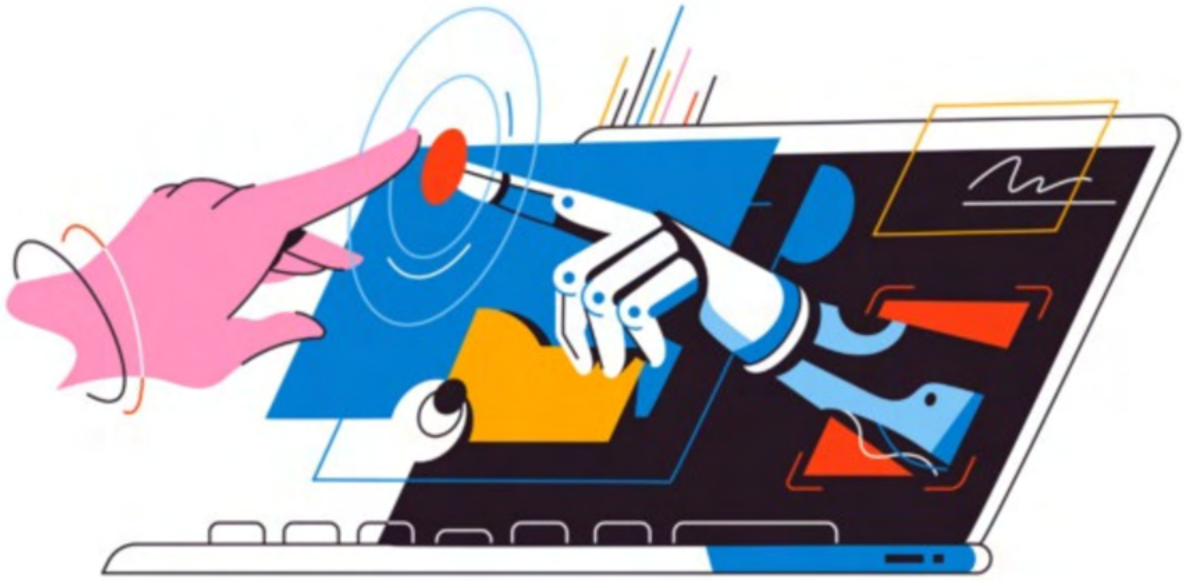
Processus d'audit des algorithmes

En 2021, la Cour des comptes des Pays-Bas NCA a élaboré un cadre d'audit pour les algorithmes. Ce cadre couvre à la fois les systèmes simples basés sur des règles et les systèmes plus complexes basés sur l'apprentissage automatique. Il s'agit d'un cadre multidisciplinaire, qui comprend des normes sur la gouvernance, la vie privée, les modèles et les données, ainsi que des contrôles informatiques généraux. Dans un précédent article de ce journal, nous avons décrit la logique et le contexte qui ont présidé à la création de ce cadre.
En 2022, nous avons utilisé ce cadre d'audit pour auditer neuf algorithmes utilisés par le gouvernement néerlandais. Nous avons constaté que 3 des 9 algorithmes audités répondaient à toutes les exigences de base. Les six autres ne l'étaient pas et exposaient le gouvernement à divers risques : contrôle inadéquat de la performance et de l'impact de l'algorithme, biais, fuites de données et accès non autorisé.

Pleins feux sur la science et la technologie

Expériences en matière d'audit des algorithmes et de l'intelligence artificielle au sein du gouvernement néerlandais

Par Colin van Noordt PhD, et Esther Meijer-van Leijsen PhD, Cour des comptes des Pays-Bas



Source: Adobe Stock Images, Kit8 d.o.o.

Raison d'être des algorithmes d'audit et de l'IA

L'application des algorithmes et de la technologie de l'intelligence artificielle IA dans l'administration offre de nombreuses possibilités d'améliorer les processus gouvernementaux, la prestation des services publics, l'engagement des citoyens et de contribuer à la résolution des défis sociaux. Par conséquent, ce type de technologie occupe une place de plus en plus importante dans le fonctionnement des gouvernements. Toutefois, l'introduction de l'IA présente également des risques si elle n'est pas déployée de manière responsable. Par exemple, l'IA peut contenir des biais qui conduisent à des résultats discriminatoires ou les données personnelles peuvent ne pas être protégées de manière adéquate. Un manque de transparence dans l'utilisation de la technologie peut entraîner des défispro de gouvernance.

Processus d'audit des algorithmes

En 2021, la Cour des comptes des Pays-Bas NCA a élaboré un cadre d'audit pour les algorithmes. Ce cadre couvre à la fois les systèmes simples basés sur des règles et les systèmes plus complexes basés sur l'apprentissage automatique. Il s'agit d'un cadre multidisciplinaire, qui comprend des normes sur la gouvernance, la vie privée, les modèles et les données, ainsi que des contrôles informatiques généraux. Dans un précédent article de ce journal, nous avons décrit la logique et le contexte qui ont présidé à la création de ce cadre.

En 2022, nous avons utilisé ce cadre d'audit pour auditer neuf algorithmes utilisés par le gouvernement néerlandais. Nous avons constaté que 3 des 9 algorithmes audités répondaient à toutes les exigences de base. Les six autres ne l'étaient pas et exposaient le gouvernement à divers risques : contrôle inadéquat de la performance et de l'impact de l'algorithme, biais, fuites de données et accès non autorisé.

À partir de 2022, nous auditons l'IA dans le cadre de nos audits annuels. Cela nous permet de mieux comprendre ce que font réellement ces algorithmes, comment le gouvernement assure la gouvernance de leur déploiement et comment les conséquences négatives sont évitées. Cette contribution Spotlight présente les expériences pratiques en la matière et fournit plusieurs leçons apprises.

Évaluation progressive de l'IA

Nous formulons notre opinion sur l'utilisation des algorithmes et des technologies de l'IA de la manière suivante :

1. **Efficacité des contrôles**: Nous auditons l'efficacité de tous les contrôles inclus dans notre cadre d'audit, sur la base de la documentation soumise et des entretiens menés. Un contrôle est évalué comme étant efficace , en partie efficace ou inefficace .
2. **Risque résiduel:** Nous classons le risque résiduel comme faible, moyen ou élevé. Le risque résiduel est toujours élevé si les contrôles sont inefficaces. La classification du risque peut être abaissée à moyen ou faible en fonction du contexte et/ou d'autres mesures complémentaires.
3. **Conclusion**: Nous formulons ensuite notre conclusion et déterminons si l'utilisation de l'algorithme est conforme ou non aux exigences définies dans notre cadre d'audit.
4. **Avis final**: Si l'algorithme n'est pas conforme au cadre d'audit, nous décidons d'attribuer une contrepartie ou une lacune au ministre. Il s'agit d'un avis global.

Expériences pratiques avec les algorithmes d'audit

Alors que les normes de **gouvernance** sont souvent assez générales, ces aspects sont transversaux à tous les domaines et constituent une base centrale dans les audits. Comme l'a remarqué l'un de nos auditeurs :

> *"Souvent, lorsque nous avons identifié des problèmes dans les aspects de gouvernance au cours de nos audits, ils sont également apparus dans d'autres domaines".*

Par exemple, si les performances d'un algorithme ne font pas l'objet d'un suivi adéquat, les entités auditées ne peuvent souvent pas fournir d'éléments probants sur l'atténuation des risques au niveau du modèle d'un algorithme également. Ces risques peuvent être amplifiés si le développement et la gestion d'un algorithme sont confiés à un tiers. Toutefois, à notre avis, la collaboration avec un partenaire externe n'enlève pas aux administrations publiques la responsabilité du contrôle de leurs algorithmes.

Nos audits ont révélé l'existence d'un large éventail de pratiques différentes en matière **de protection de la vie privée** parmi les organisations gouvernementales. Celles-ci vont des organisations qui ont réalisé des évaluations approfondies de l'impact sur la protection des données DPIA et qui ont clairement défini les responsabilités en matière de données aux organisations qui ont eu du mal à se conformer aux exigences légales. Cette dernière catégorie avait souvent un arriéré d'algorithmes insuffisamment documentés et des ressources limitées pour y remédier. Nous avons trouvé une organisation qui s'efforçait de finaliser plus de cinquante DPIA différents avec seulement une petite équipe. La profondeur des explications fournies aux citoyens concernant l'utilisation des données à caractère personnel varie également. Dans certains cas, nous n'avons trouvé que des informations générales sur les sites web, alors que dans d'autres cas, un outil dédié était disponible pour permettre aux citoyens d'obtenir ces informations. Le bon côté des choses, c'est que nous avons constaté que nos audits avaient un impact clair sur ces pratiques divergentes :

> *"À la suite de nos audits, la protection de la vie privée est devenue une priorité plus importante et les organisations ont fait des progrès significatifs dans leur documentation sur le traitement des données après ces audits".*

Lors de l'audit des **données et** des aspects liés à la **modélisation**, nous avons rencontré deux problèmes principaux. Premièrement, il n'existe actuellement aucune méthode normalisée d'atténuation des risques, notamment en ce qui concerne la manière de traiter les biaises ou le choix des modèles. Deuxièmement, le développement des algorithmes se fait régulièrement dans un environnement cloisonné. Par conséquent, il peut être difficile de transmettre les souhaits des entreprises à l'équipe de développement. L'inverse se produit également, par exemple lorsque les décisions de modélisation ne sont pas

communiquées de manière à ce que d'autres spécialistes, tels que les juristes ou les gestionnaires, puissent en tirer parti.

Notre expérience de l'audit des **contrôles généraux des technologies de l'information GITC** montre qu'il est important de prendre le temps d'expliquer le cadre de l'audit aux administrateurs des technologies de l'information concernés. Il est tout aussi important de déterminer l'étendue de l'objet de l'audit, par exemple les différents composants informatiques des systèmes informatiques et la chaîne globale de prestation de services. La détermination de ce champ d'application peut aider à identifier les parties concernées et à analyser qui est responsable d'un composant spécifique. Cependant, et c'est le plus important, le cadre d'audit n'est qu'un outil et non un but en soi. L'un des membres de notre équipe l'a souligné :

> *"Aucun algorithme ou système d'IA n'est identique, et des ajustements aux spécificités, aux risques et aux besoins uniques peuvent être nécessaires pour qu'ils puissent être appliqués de manière ciblée et efficace."*

Malgré les domaines spécialisés dans l'audit des algorithmes, leur complémentarité est essentielle. Comme le résume le chef de projet :

> *"L'audit de l'IA nécessite un important travail d'équipe et le partage d'informations entre les différents acteurs. C'est comme les différentes pièces d'un puzzle qui s'assemblent. Aucun des domaines n'a une vue d'ensemble."*

Tout au long du processus d'audit et du calendrier, l'importance de cette complémentarité ne doit jamais être sous-estimée. Un audit complet d'un algorithme exige que toutes les perspectives soient réunies. Travailler ensemble au sein d'une équipe multidisciplinaire est une condition préalable importante pour un audit réussi.

Impact et perspectives d'avenir

À la suite de nos audits, nous avons constaté une nette évolution dans l'utilisation responsable des systèmes d'IA au sein du gouvernement néerlandais. Nos audits ont eu un impact direct sur les entités auditées, en particulier lorsque des lacunes ont été détectées. Ces organisations peuvent se sentir interpellées pour atténuer plus efficacement les risques liés aux systèmes d'IA qu'elles ont déployés. Dans le même temps, nous avons constaté un impact plus large sur la société néerlandaise. Notre cadre d'audit a servi de base à l'élaboration de lignes directrices supplémentaires pour l'utilisation responsable de l'IA aux Pays-Bas, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Le rôle particulier, indépendant et digne de confiance d'une institution supérieure de contrôle dans ce domaine émergent apporte donc une contribution notable au paysage de la gouvernance de l'IA.

Le domaine évolue encore, et nous aussi. Nous suivons de près les développements de l'IA générative, car ils influenceront certainement les opérations gouvernementales. De même, la loi sur l'IA de la Commission européenne sera bientôt applicable et introduira de nouvelles règles sur l'IA. Les systèmes d'IA présentant un risque particulièrement élevé seront soumis à plusieurs nouvelles exigences légales. Notre cadre d'audit devra également tenir compte de ces aspects. Cependant, même avec ces développements, il est important de ne pas attendre. Les systèmes d'IA sont déjà utilisés aujourd'hui et notre plus grand conseil est de commencer à auditer l'IA !



INTERNATIONAL JOURNAL

OF GOVERNMENT AUDITING

