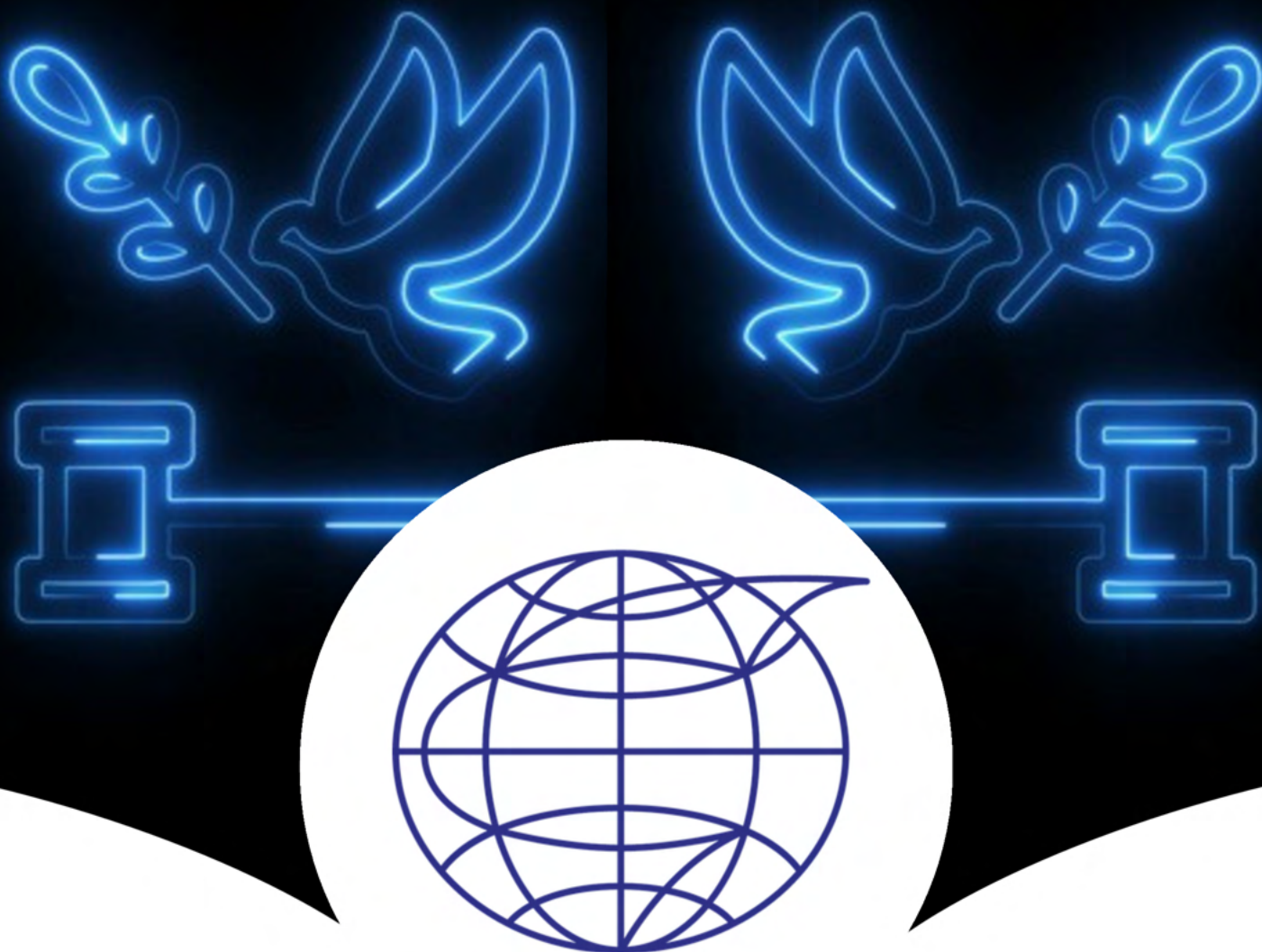




INTERNATIONAL JOURNAL

OF GOVERNMENT AUDITING

La revue internationale de l'audit gouvernemental

*Édition spéciale : Indépendance des
institutions supérieures de contrôle*

**T4 2025 - Édition spéciale : Focus sur
l'indépendance des institutions supérieures
de contrôle
Vol. 52 n° 4**

La Revue internationale de l'audit gouvernemental est publiée trimestriellement en allemand, anglais, arabe, espagnol et français au nom de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). Les 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 disponible en ligne sur intosaijournal.org et intosai.org, et en contactant le journal par courriel à intosaijournal@gao.gov.

Source de l'illustration de couverture : Adobe Stock Images, Photos_

Le comité de rédaction

Margit Kraker, Présidente, Rechnungshof, Autriche
Karen Hogan, Auditeur général, Canada
Fadhila Gargouri, Premier Président par intérim, Cour des Comptes, Tunisie
Orice Williams Brown, Contrôleur Général par intérim, États-Unis d'Amérique
Gustavo Vizcaíno Gil, Contrôleur général, Venezuela

Le Président

Mark Keenan (U.S.A.)

La rédactrice en chef et vice-présidente

Jessica Du (États-Unis)

L'administration et les opérations

Tonita Gillich (États-Unis)
Jeanette Owens (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)

TABLE DES MATIÈRES

DANS CETTE ÉDITION

EDITORIAL

Comprendre les facteurs contextuels qui influent sur l'indépendance des ISC : le projet mondial IDI-OCDE	5
---	----------

ARTICLE DE FOND

INITIATIVES DE L'INTOSAI ET PERSPECTIVES MONDIALES

Construire des coalitions, développer des approches régionales et renforcer la confiance du public pour une plus grande indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques : perspectives de Mme Helen Clark	10
Développer des approches pertinentes et innovantes pour soutenir l'indépendance des ISC : du Mécanisme de plaidoyer rapide pour l'indépendance des ISC (SIRAM) au Groupe de travail sur l'indépendance des ISC	15
Le Projet mondial : repenser l'indépendance des ISC	21
Promouvoir l'indépendance des ISC grâce à la loi type sur l'audit public de l'AFROSAI-E	28
L'indépendance des ISC : le fondement d'un renforcement efficace des capacités des ISC	31
Perspectives de la Banque mondiale sur l'indépendance des ISC à travers l'indice d'indépendance	39
L'ISC de Chypre organise un événement de haut niveau sur l'indépendance des ISC de l'UE	45

APPROFONDISSEMENT DE LA RÉFLEXION SUR L'INDÉPENDANCE

Trois idées fausses sur l'indépendance des institutions supérieures de contrôle des finances publiques	50
Analyse de l'indépendance des institutions supérieures de contrôle : coup de projecteur sur les immixtions indirectes	54

MISE EN PLACE DE CADRES JURIDIQUES SOLIDES

Création de la Cour des comptes nationale de Malte : garantie de l'indépendance de l'ISC inscrite dans la Constitution	60
Défendre l'indépendance : succès et défis de l'Autorité royale d'audit du Bhoutan	67
Renforcer l'indépendance : le parcours des Fidji vers une loi moderne sur l'audit	73
Le parcours de l'ISC indonésienne vers la sauvegarde de son indépendance	77

RÉFORMES EN FAVEUR DE L'INDÉPENDANCE OPÉRATIONNELLE

Indépendance en matière d'audit	82
Renforcer l'indépendance des ISC : progrès mondiaux et expérience saoudienne	85

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

DANS CETTE ÉDITION

RÉFORMES EN FAVEUR DE L'INDÉPENDANCE OPÉRATIONNELLE (SUITE)

L'indépendance grâce à la gouvernance	90
Renforcer l'indépendance grâce à des procédures opérationnelles : l'expérience du Tribunal de Contas do Estado de Goiás	92
L'indépendance de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques : défis et opportunités	97

PARTENARIATS ET ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Tirer parti d'une coalition pour apporter des changements et mobiliser le Parlement en faveur d'une plus grande indépendance de l'ISC du Belize	104
25 Ans En Polynésie Française : Une Présence Et Une Indépendance Reconnues	110

L'INNOVATION AU SERVICE DE L'INDÉPENDANCE

Renforcer l'indépendance de la BPK : tirer parti de la planification stratégique, de l'innovation numérique et de l'intégrité institutionnelle	114
Audit des organismes gouvernementaux sensibles : trouver le juste équilibre entre transparence et sécurité	119

LE CHEMIN VERS L'INDÉPENDANCE

Un parcours de développement institutionnel vers la création d'une ISC véritablement spécialisée et indépendante : comment l'ISC du Mozambique est devenue une référence en matière d'audits spécialisés et ses perspectives d'avenir	123
Un siècle de changements : le parcours de l'ISC d'Albanie vers l'indépendance et la modernisation	130
Indépendance de l'ISC du Népal : triomphes et défis	135

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

Le leadership des femmes dans les institutions supérieures de contrôle des finances publiques	139
--	------------

PLEINS FEUX SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Les jeunes auditeurs de l'ASOSAI se réunissent en Chine	149
--	------------

PLEINS FEUX SUR LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE

Réglementer la réglementation : comment la TCU a exercé son indépendance pour relever les défis liés à l'intelligence artificielle dans le secteur public brésilien	155
--	------------



Einar Gørrissen, directeur général de l'Initiative de développement de l'INTOSAI. Source : Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI)

Comprendre les facteurs contextuels qui influent sur l'indépendance des ISC : le projet mondial IDI-OCDE

Auteur : Einar Gørrissen, Directeur général de l'IDI

En octobre 2022, l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont entamé une collaboration afin d'étudier les défis auxquels sont confrontées les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) pour préserver leur indépendance. Plutôt que de se concentrer uniquement sur les cadres juridiques, l'objectif était d'examiner l'indépendance des ISC dans une perspective plus large et plus pratique, en tenant compte des pressions informelles, de la dynamique institutionnelle et des réalités politiques qui influent sur la manière dont l'indépendance est exercée dans la pratique.

À la suite de cette entente commune, nous avons lancé le Projet mondial sur l'indépendance des ISC. Cette initiative a réuni des partenaires clés, notamment la Commission des affaires politiques, financières et administratives de l'INTOSAI (PFAC), le Secrétariat général de l'INTOSAI, le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) de la Confédération suisse, la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI). La grande diversité des partenaires reflète la reconnaissance du fait que l'indépendance des ISC est un thème transversal qui soutient des programmes plus larges tels que la bonne gouvernance, la lutte contre la corruption, la transparence fiscale et la responsabilité publique. Il est essentiel de garantir que les ISC puissent fonctionner de manière indépendante afin d'instaurer la confiance dans les institutions publiques et de renforcer les systèmes démocratiques.

L'objectif principal du projet mondial est de renforcer la mise en œuvre des principes de la Déclaration de Mexico en générant des connaissances et des idées sur la manière dont ces principes peuvent être appliqués dans la pratique.

Pourquoi inclure des facteurs informels au cœur du Projet mondial sur l'indépendance des ISC ?

En se fondant sur l'expérience de l'IDI et de l'OCDE dans différents pays, nous savons que les règles juridiques ne suffisent pas à elles seules à expliquer les défis auxquels sont confrontées les ISC. De nombreux facteurs informels et politiques influent également sur le degré d'indépendance réel des ISC.

L'IDI et l'OCDE estiment que même lorsqu'un pays dispose de lois solides qui protègent les ISC, conformément aux principes de la Déclaration de Mexico, celles-ci ne suffisent pas toujours à protéger les ISC contre les menaces et les risques pesant sur leur indépendance, car d'autres éléments pratiques ou de facto influencent également le contexte dans lequel elles évoluent. Dans la pratique, le niveau d'indépendance des ISC est généralement déterminé par le cadre juridique et par la manière dont le pouvoir discrétionnaire des dispositions légales est utilisé, ainsi que par la manière dont les pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire, les Organisations de la société civile (OSC) et les médias interagissent avec l'ISC.

Au cours des discussions initiales, il a été convenu que dans les pays où les freins et contrepoids démocratiques s'affaiblissent, les ISC sont souvent soumises à une pression croissante. Dans de tels contextes, nous avons vu des dirigeants d'ISC être démis de leurs fonctions sans justification légale, des budgets considérablement réduits, les réseaux sociaux utilisés pour politiser le travail des ISC et les rapports d'audit ignorés par des institutions clés. En conséquence, la capacité des ISC à demander des comptes au gouvernement est considérablement affaiblie. Au fil du temps, cela conduit à un rétrécissement de leur mandat et à une réduction de leur impact.

L'IDI et l'OCDE estiment que la compréhension de ces facteurs non juridiques devrait compléter l'analyse des lois. Pour vraiment comprendre l'indépendance des ISC, il est important d'examiner comment elles sont perçues, ce que l'on attend d'elles, la pression politique à laquelle elles sont soumises et si elles sont autorisées à faire leur travail sans ingérence dans la pratique.

Quels types d'informations le Projet mondial nous aidera-t-il à comprendre ?

Le Projet mondial mettra en lumière les différentes formes d'ingérence auxquelles les ISC sont confrontées, les protections dont bénéficient leurs dirigeants et les facteurs contextuels qui déterminent leur indépendance et leur efficacité. Il permettra également de clarifier comment la réputation et d'autres outils non juridiques peuvent servir de garanties, et comment les menaces se manifestent différemment selon les contextes nationaux et politiques. Voici quelques exemples :

Que signifie la protection d'un président d'ISC, compte tenu du contexte national ?

L'objectif ultime de la Déclaration de Mexico concernant l'indépendance du président de l'ISC est de garantir qu'il puisse exercer ses fonctions d'un point de vue juridique et technique, sans ingérence politique ni représailles. Cependant, la signification concrète du terme « protection » dans la pratique dépend fortement du contexte national.

Cette protection doit tenir compte de la manière dont la nature des interactions du président de l'ISC peut évoluer au cours de son mandat : ce qui s'applique au début du mandat peut être très différent à la fin. En outre, l'efficacité des mesures de protection varie souvent tout au long du cycle électoral, certaines périodes présentant des risques plus importants.

Il est également essentiel de tenir compte des attentes des acteurs politiques qui nomment le président de l'ISC. Ces attentes peuvent influencer l'indépendance perçue et réelle de l'ISC, et donc déterminer les formes de protection les plus pertinentes et les plus nécessaires.

Quelle est l'importance de la réputation de l'ISC ?

La réputation est une forme essentielle de protection non juridique. Une ISC bien considérée, jouissant d'une image publique solide et d'une réputation de professionnalisme constante, est mieux armée pour résister aux pressions informelles et aux attaques politiques. Le rôle du président de l'ISC est essentiel dans la construction de cette réputation.

Lorsque les principales parties prenantes, notamment les médias, la société civile, les partenaires internationaux et le public, ont confiance dans l'intégrité de l'ISC et le professionnalisme de son travail, il devient politiquement plus coûteux pour les gouvernements ou d'autres acteurs d'intervenir. Ce type d'« influence douce » sert de tampon contre toute influence indue et renforce la position de l'ISC lorsqu'elle défend son indépendance.

Si la réputation ne peut remplacer les protections juridiques, elle peut toutefois les renforcer considérablement. Le Projet mondial contribuera à une meilleure compréhension du rôle, de la signification et de la pertinence contextuelle de la réputation dans la sauvegarde de l'indépendance des ISC.

Quels sont les types d'ingérences indirectes de la part des gouvernements et des entités auditées ?

Les ISC sont souvent soumises à des formes indirectes d'ingérence. Il s'agit notamment de tentatives visant à discréditer les conclusions de l'audit, d'attaques publiques visant à saper la crédibilité de l'institution et de communications informelles (non officielles) (y compris des conversations) destinées à faire pression sur le personnel d'audit.

Le Projet mondial aidera à identifier et à systématiser les schémas, les conditions et les circonstances dans lesquels ces ingérences se produisent. Il explorera également les stratégies et mesures potentielles visant à atténuer leur impact négatif sur les performances et l'indépendance des ISC.

Que signifie être financièrement indépendant dans un contexte de contraintes budgétaires ?

Le Rapport d'inventaire mondial préparé par l'IDI reflète de manière générale les défis liés à la disponibilité des ressources financières (budget) et humaines (effectifs).

Le Projet mondial nous aidera à mieux comprendre :

- Comment les pouvoirs exécutif et législatif se partagent le pouvoir dans l'établissement du budget national, y compris le budget de l'ISC.
- Les obstacles pratiques qui empêchent les ISC de mettre en place un processus de recrutement adapté ?
- Comment les budgets sont déterminés pour d'autres organismes publics indépendants tels que la Banque centrale, le Médiateur ou le pouvoir judiciaire, et ce que les ISC peuvent en tirer comme enseignements.
- Les arguments avancés par les gouvernements pour augmenter ou réduire le budget de l'ISC, et si ces raisons étaient techniques ou politiques.
- Comment les réalités politiques et les décisions prises en coulisses peuvent influencer le financement des ISC.

En outre, le Projet mondial générera des informations qualitatives et quantitatives afin d'approfondir les connaissances et l'analyse sur l'indépendance des ISC, y compris de nouvelles approches pour l'évaluer et la mesurer.

Enfin, le projet fournira également une base solide pour impliquer d'autres acteurs au sein de l'écosystème de la responsabilité et pour établir un programme à long terme visant à plaider en faveur de l'indépendance des ISC.



La très honorable Helen Clark. Source : Initiative de développement de l'INTOSAI

Construire des coalitions, développer des approches régionales et renforcer la confiance du public pour une plus grande indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques : perspectives de Mme Helen Clark

Par : Helen Clark, Ambassadrice de bonne volonté de la Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds pour l'indépendance des institutions supérieures de contrôle

Cet article est appuyé sur un discours initialement enregistré par la très honorable Helen Clark pour le XXVe Congrès de l'INTOSAI à Charm el-Cheikh, en Égypte, le 31 octobre 2025.

L'INTOSAI a parcouru un long chemin depuis son premier Congrès à Cuba en 1953. Sa pérennité témoigne de la valeur durable de l'audit externe et montre que l'INTOSAI elle-même a su résister à l'épreuve du temps en tant qu'organisation professionnelle.

Les actes de ce Congrès sont à la fois pertinents et opportuns. L'instabilité géopolitique, les guerres et les conflits, les chocs climatiques, les bouleversements numériques, les pandémies et bien d'autres facteurs exercent une pression considérable sur les finances publiques, réduisant la marge de manœuvre budgétaire disponible et entraînant des changements dans les priorités des dépenses publiques, qui peuvent en fin de compte avoir une incidence sur la prestation des services.

Le contrôle indépendant de la gestion des finances publiques est un élément important du système de freins et contrepoids existant dans tout système. Les institutions supérieures de contrôle assurent ce contrôle de la régularité, de la régularité et de la performance de l'utilisation des ressources publiques par le gouvernement et contribuent à la responsabilité publique. Elles sont les piliers de la transparence, de la responsabilité et de la bonne gouvernance.

Toutefois, elles ne peuvent s'acquitter correctement de leurs tâches que si elles disposent d'un niveau approprié d'indépendance institutionnelle, organisationnelle et financière par rapport aux entités qu'elles auditent. Ce besoin a été exprimé pour la première fois par l'INTOSAI en 1977 dans sa Déclaration sur les lignes directrices du contrôle des finances publiques, également connue sous le nom de Déclaration de Lima. Depuis lors, plusieurs instruments juridiques ont réitéré cet appel, notamment deux résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies.

Les données dont nous disposons suggèrent toutefois que seule une petite fraction des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques des pays en développement répondent aux critères d'indépendance énoncés dans les Déclarations de Lima et de Mexico de l'INTOSAI. Elles manquent souvent de l'indépendance nécessaire pour s'acquitter de leurs fonctions, et cette tendance s'aggrave selon des données récentes.

En 2023, l'Initiative de développement de l'INTOSAI a publié son Rapport triennal d'inventaire mondial (GSR). Ce rapport mesure et évalue les évolutions et les tendances des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) à travers le monde.

Pour la troisième fois consécutive, le niveau d'indépendance est jugé en baisse. L'accès des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques à l'information continue de diminuer, tandis que les ingérences dans l'exécution du budget et la planification des audits se sont accrues. Dix pour cent des répondants à l'Enquête mondiale de 2023 ont fait rapport d'ingérences à l'encontre des dirigeants des ISC.

Un Mécanisme de plaidoyer rapide pour l'indépendance des ISC (SIRAM) a été mis en place en 2018 grâce à la Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds. Il plaide en faveur de l'indépendance des ISC et sensibilise aux menaces et aux violations de celle-ci. Il peut également apporter son soutien aux ISC dont l'indépendance est remise en cause. L'analyse des cas portés à l'attention du mécanisme suggère deux tendances principales :

1. Les menaces qui pèsent sur l'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ne se limitent en aucun cas aux pays à faible et moyen revenu. Il y a de plus en plus de raisons de s'inquiéter dans certains pays à revenu élevé également, où les barrières supposées contre la corruption et le copinage sont mises à mal.

2. Les menaces qui pèsent sur l'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques s'inscrivent généralement dans un ensemble plus large de défis qui touchent également d'autres institutions indépendantes. Elles sont liées à la détérioration des conditions entourant la responsabilité, notamment le rétrécissement de l'espace civique, qui est monnaie courante de nos jours.

Comment contrer ces tendances ? Permettez-moi de suggérer quelques pistes pour aller de l'avant.

1. La création de coalitions au niveau mondial peut sensibiliser à l'importance de l'indépendance des ISC et renforcer le potentiel d'action collective.

La création de coalitions devrait inclure les partenaires de développement et d'autres plateformes pertinentes :

- La Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds est un cadre naturel pour discuter de ces questions, car elle rassemble les ISC et les bailleurs de fonds. Son plan de mise en œuvre de Kingston renforce ses efforts en faveur de l'indépendance des ISC.
- Le Projet mondial sur l'indépendance des ISC est une initiative conjointe de plusieurs partenaires visant à développer de nouvelles approches pour promouvoir l'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC), en mettant l'accent sur les facteurs informels – au-delà des cadres juridiques – qui influencent la manière dont elles interagissent avec les pouvoirs exécutif et législatif, et la manière dont ces interactions affectent leur indépendance. L'OCDE, l'IDI, le Secrétariat général et la Commission des affaires politiques, financières et administratives de l'INTOSAI, ainsi que le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) de la Confédération suisse collaborent tous à ce projet. Le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale ont contribué à l'élaboration du projet afin de garantir son alignement sur les objectifs mondiaux en matière de gestion des finances publiques et de transparence budgétaire.

À l'avenir, ces partenariats devraient inclure la société civile et être adaptés à des secteurs tels que les industries extractives et la santé, où les risques de corruption sont importants. Je préside le Conseil d'administration de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE), qui œuvre en faveur de la transparence et de la bonne gouvernance dans ce secteur et dont la société civile est l'un des principaux acteurs. Il est essentiel que les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques connaissent et utilisent les données divulguées par l'ITIE sur les contrats, les produits, les paiements, les bénéficiaires effectifs, etc.

2. Développer des approches régionales qui tiennent compte du contexte dans lequel les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques opèrent et créent les synergies nécessaires entre les acteurs régionaux.

Les institutions d'une même région sont souvent confrontées à des réalités et à des défis similaires, même si les contextes peuvent varier au sein d'une même région. La PASAI soutient efficacement ses membres en étant une organisation réactive et axée sur ses membres. Les relations constructives et le soutien dévoué de partenaires régionaux clés du développement, tels que l'Australie et la Nouvelle-Zélande, ont également contribué à renforcer les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans le Pacifique.

En Afrique anglophone, l'AFROSAI-E accomplit également un travail remarquable en aidant ses membres et a récemment élaboré une loi type sur l'audit qui constitue une ressource pour un plaidoyer proactif, même au-delà de la région de l'AFROSAI-E.

3. Renforcer la visibilité des ISC indépendantes au niveau national afin de renforcer leur légitimité et le soutien à leurs actions.

La confiance du public dans les institutions nationales d'audit est très importante pour défendre efficacement leur indépendance. Une solide réputation est une ressource sur laquelle une ISC peut s'appuyer si son autonomie est menacée. Par conséquent, les institutions de contrôle des finances publiques ne doivent pas hésiter à se montrer proactives pour renforcer leur visibilité.

La confiance du public sera maintenue si les rapports d'audit sont de bonne qualité et publiés en temps opportun. Cela exige un professionnalisme sans faille de la part du personnel et des systèmes de gestion de haute qualité. À titre d'exemple, la publication des audits des plans de relance mis en place au cours de la pandémie de la COVID-19 a contribué à renforcer la visibilité des ISC au niveau national.

Les ISC devraient également se concentrer sur l'engagement des parties prenantes et leurs interactions avec d'autres acteurs des écosystèmes nationaux de responsabilité. Il s'agit notamment des parlements, des bureaux des médiateurs et autres instances statutaires similaires, ainsi que des acteurs non étatiques, tels que les organisations de la société civile axées sur la transparence et les médias d'information.

Bien que les défis géopolitiques actuels ne laissent pas entrevoir un avenir radieux, nous pouvons tous être fiers de l'engagement, du professionnalisme et de l'impact des ISC. Elles incarnent les valeurs institutionnelles fondamentales qui améliorent et renforcent la société qui les entoure. Ensemble, nous devons continuer à nous adapter et à évoluer, à former des coalitions, à tirer parti des approches régionales et à renforcer la confiance dans des institutions solides et indépendantes.



L'auteur, Freddy Yves Ndjemba. Source : Initiative de développement de l'INTOSAI

Développer des approches pertinentes et innovantes pour soutenir l'indépendance des ISC : du Mécanisme de plaidoyer rapide pour l'indépendance des ISC (SIRAM) au Groupe de travail sur l'indépendance des ISC

Par Freddy Yves Ndjemba, Directeur général adjoint, Département Gouvernance des ISC, Initiative de développement de l'INTOSAI

Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) jouent un rôle essentiel dans la responsabilité, l'intégrité et la transparence du secteur public. Pour remplir leur rôle et instaurer la confiance entre les organes de l'État et la société, les ISC doivent être indépendantes.

L'indépendance des ISC peut être comprise comme la capacité d'une Institution supérieure de contrôle des finances publiques à fonctionner de manière autonome par rapport au gouvernement, sans influence ni contrôle indu. Elle est considérée comme une condition fondamentale pour que les ISC puissent s'acquitter efficacement de leur mandat. La Déclaration de Mexico de l'INTOSAI sur l'indépendance des ISC identifie huit conditions, connues sous le nom de piliers de l'indépendance, qui constituent la référence permettant d'évaluer l'indépendance d'une ISC.

Les données de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) et de la Banque mondiale montrent que les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) du monde entier sont confrontées à des menaces croissantes qui pèsent sur leur fonctionnement indépendant et l'exécution de leurs mandats d'audit.

Par exemple, le dernier Rapport d'inventaire mondial de l'INTOSAI a montré qu'au moins 40 % des ISC ont subi des ingérences importantes dans l'exécution de leur budget, et que seulement 44 % des ISC ont déclaré avoir pleinement bénéficié d'un accès rapide, sans contrainte et libre à l'information pour s'acquitter correctement de leurs responsabilités statutaires, ce qui représente une baisse spectaculaire par rapport aux 70 % qui ont fait rapport en 2017.

De même, selon le dernier indice de la Banque mondiale sur l'indépendance des ISC, la plupart des budgets et des financements des ISC étaient soumis à l'approbation de l'institution budgétaire du gouvernement central et seuls 22 pays sur les 118 évalués répondaient pleinement aux critères d'autonomie en matière de dotation en personnel.

L'INTOSAI, par l'intermédiaire de ses organes, a toujours été très active dans la promotion et le soutien de l'indépendance des ISC. Ces efforts ont abouti à l'adoption par l'INTOSAI de la Déclaration de Lima sur les lignes directrices du contrôle des finances publiques en 1977 et de la Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC en 2007. Plusieurs instruments ont reconnu l'importance de l'indépendance des ISC, notamment trois résolutions des Nations Unies et d'autres déclarations politiques de haut niveau.

En outre, les efforts visant à soutenir l'indépendance des ISC ont été menés par les ISC elles-mêmes, qui ont joué un rôle de premier plan dans le plaidoyer en faveur d'une plus grande indépendance par le biais de modifications législatives. Au fil du temps, cependant, il est devenu évident que les modifications législatives ne sont qu'un facteur parmi d'autres dans l'indépendance d'une ISC. Les paysages politiques et institutionnels à travers le monde sont en constante évolution, et diverses actions de l'exécutif ou du législatif peuvent menacer différents aspects de l'indépendance des ISC.

Ces menaces peuvent se manifester de diverses manières, par exemple par des amendements à la constitution d'un pays, des changements dans le budget à venir, des amendements à la loi sur l'audit et des tentatives de destitution du ou des dirigeant/s actuel/s de l'ISC ou de retardement de la nomination d'un nouveau dirigeant. Dans quelques cas, il y a même eu des propositions visant à abolir complètement l'ISC en tant qu'institution indépendante.

L'émergence du SIRAM

Ces risques permanents soulignent la nécessité pour la communauté de l'INTOSAI et les parties prenantes concernées de développer des outils et des approches qui aideront les ISC à répondre rapidement et efficacement aux défis qui menacent leur indépendance.

C'est dans ce contexte que le Mécanisme de plaidoyer rapide pour l'indépendance des ISC (SIRAM) a été développé par l'IDI dans le cadre de la Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds afin de plaider en faveur et de sensibiliser aux menaces et aux atteintes à l'indépendance des ISC, ainsi que d'apporter un soutien aux ISC confrontées à des défis en matière d'indépendance.

Au fil des ans, le SIRAM est passé d'une initiative pilote à un mécanisme bien connu et très sollicité. Il a été intégré au sein de l'INTOSAI et de la communauté des bailleurs de fonds et a bénéficié d'un soutien considérable de la part de divers acteurs, tels que les Organisations de la société civile (OSC) et le monde universitaire, à mesure que les affaires traitées gagnaient en complexité.

En réfléchissant à sa mise en œuvre au fil des ans, plusieurs faits ont émergé, notamment

1. Bien que nous ne voyions que « la partie émergée de l'iceberg », car nous ne recueillons que les menaces signalées par les ISC elles-mêmes, la dispersion géographique des cas indique la nature mondialisée du problème, combinée à une plus grande concentration dans certaines régions de l'INTOSAI.
2. Dans les zones de concentration, nous observons une corrélation avec les menaces qui pèsent sur d'autres institutions indépendantes, telles que le pouvoir judiciaire, et la détérioration des conditions entourant la responsabilité, comme le rétrécissement de l'espace civique.
3. D'un point de vue conceptuel, les menaces qui pèsent sur l'indépendance des ISC proviennent généralement de l'ingérence de l'exécutif. Cependant, des données empiriques mettent en évidence d'autres facteurs et angles sous lesquels l'indépendance des ISC est menacée dans la pratique.
4. La complexité croissante des cas a nécessité une compréhension plus approfondie du contexte national et de la structure institutionnelle des ISC (cadre juridique et modèle), ce qui pourrait nuire à la rapidité de la réponse.

5. La plupart des menaces tournent autour de principes spécifiques de l'INTOSAI, notamment la sécurité du mandat de l'Auditeur général, les pouvoirs et le mandat, l'accès rapide et sans restriction à l'information, ainsi que l'accès aux ressources humaines et financières.

6. Il est essentiel de tirer parti de l'influence et du rayonnement des bailleurs de fonds pour plaider en faveur de l'indépendance des ISC avec succès. De même, pour mener une action de plaidoyer efficace au niveau national, il faut élargir l'éventail des parties prenantes à consulter au niveau national et aller au-delà des parlementaires et des OSC pour inclure les responsables politiques, les médias et les acteurs institutionnels.

D'un plaidoyer réactif à un plaidoyer proactif : le Groupe de travail sur l'indépendance des ISC de l'IDI

Toutes ces conclusions ont montré la pertinence de l'approche réactive adoptée par le SIRAM, mais elles soulignent également un problème plus fondamental.

En effet, nous avons constaté la nécessité de compléter le plaidoyer ad hoc et réactif fourni par le SIRAM par une approche plus proactive, qui soutiendrait les efforts de l'INTOSAI en permettant une approche holistique et complète du plaidoyer en faveur de l'indépendance des ISC.

C'est dans ce contexte que, par le biais du Groupe de travail sur l'indépendance des ISC de l'IDI, nous avons orienté nos efforts vers un plaidoyer proactif en faveur de l'indépendance des ISC, notamment en développant des approches pertinentes et innovantes pour soutenir l'indépendance des ISC. Trois pistes interdépendantes ont été explorées au fil des ans.

La première est liée au Projet mondial sur l'indépendance des ISC, qui est le fruit d'un partenariat entre l'IDI et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), avec la contribution du Secrétariat général de l'INTOSAI, de la Commission des affaires politiques, financières et administratives (PFAC) de l'INTOSAI et du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) de la Confédération suisse. Ce projet découle de la reconnaissance de la nécessité de poursuivre les efforts de sensibilisation, qui devraient cibler les ministres des Finances et les parlements. À travers ce projet, nous visons à établir un programme mondial sur l'indépendance des ISC qui ira au-delà de l'examen des facteurs formels affectant l'indépendance des ISC.

La deuxième piste est liée au renforcement du rôle de l'unité juridique des ISC dans la sauvegarde et le renforcement de l'indépendance des ISC. Les enseignements tirés du SIRAM ont montré que la capacité des ISC à identifier de manière proactive les menaces pesant sur leur indépendance est renforcée lorsqu'elles disposent d'un soutien juridique dédié, qui peut prendre la forme d'une unité juridique ou d'un conseiller juridique. Grâce à une initiative spécifique appelée LEGSAI (Sauvegarde des cadres juridiques des ISC), nous aidons les ISC à établir ou à renforcer leurs capacités juridiques d'une part, et nous apportons notre expertise aux processus de réforme législative des ISC d'autre part. Dans le cadre de cette initiative, nous explorons également les interactions des ISC avec le pouvoir judiciaire et les organismes chargés de l'application de la loi.

La troisième piste concerne le renforcement de la collaboration avec d'autres acteurs au sein de l'écosystème de la responsabilité afin de consolider la valeur publique d'une ISC et de renforcer sa réputation auprès des parties prenantes. Cette piste s'appuie sur l'idée que la réputation d'une ISC est un atout informel sur lequel elle peut s'appuyer lorsque son indépendance est menacée. Afin de consolider davantage la réputation des ISC grâce à l'« initiative de collaboration », nous renforçons les interactions des ISC avec les OSC et les agences de lutte contre la corruption, entre autres. Les récentes initiatives menées en Zambie et au Malawi dans le cadre du projet CADRE financé par le ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères (MAE) ou au cours de la Conférence des États parties (COSP) à la Convention des Nations unies contre la corruption (CNUCC) au Qatar ont suscité un vif intérêt de la part de toutes les parties concernées.

En fin de compte, le renforcement de l'indépendance des ISC nécessite une approche globale. Nous continuerons à travailler aux côtés des parties prenantes et à participer à des forums et des plateformes pertinents, notamment la Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds, afin d'intégrer et de contextualiser l'indépendance des ISC.

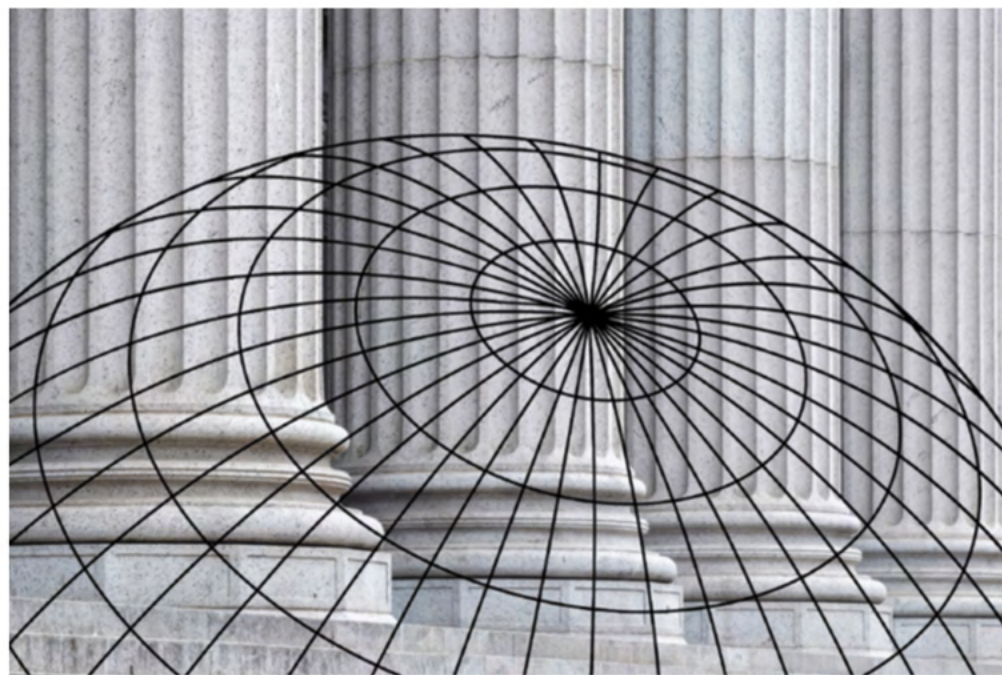


En savoir plus sur le SIRAM et accéder à la vid



En savoir plus sur l'indépendance des ISC et accéder à la vidéo :





Source: Tuzla Lathiff (OCDE) et Benjamin Fuentes (IDI)

Le Projet mondial : repenser l'indépendance des ISC

Auteurs : Tuzla Lathiff (OCDE) et Benjamin Fuentes (IDI)

Dans le contexte politique complexe actuel, marqué par une faible confiance du public dans les institutions et des restrictions budgétaires, l'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) est plus importante que jamais pour garantir que les gouvernements gèrent les fonds publics de manière transparente, efficace et dans l'intérêt des citoyens. Cependant, tant l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) que l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) ont constaté que les ISC sont confrontées à des obstacles majeurs, parfois croissants. Ces défis ne sont pas seulement d'ordre juridique, mais aussi pratique, en particulier dans leurs relations avec les pouvoirs exécutif et législatif.

Pour fonctionner efficacement et remplir leur mandat, l'indépendance des ISC est essentielle. Depuis l'adoption en 2007 de la Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC par l'INTOSAI, de nombreux pays ont pris des mesures pour protéger officiellement les ISC contre toute influence extérieure. Mais dans un environnement de plus en plus complexe, où le discours public peut être influencé par la rapidité des flux d'informations et les réseaux sociaux, les protections officielles peuvent ne pas suffire à elles seules.

Le Projet mondial sur l'indépendance des ISC, mené conjointement par l'OCDE et l'IDI, vise à apporter un éclairage nouveau sur ces défis. Le projet va au-delà des cadres juridiques pour comprendre les réalités informelles, politiques et institutionnelles qui façonnent l'indépendance des ISC dans la pratique. L'objectif est de fournir des orientations sur la manière dont les principes de la Déclaration de Mexico sont appliqués et protégés dans des contextes réels.

IDI-OCDE : Rapport conjoint

Après près de deux ans de planification, de recherche, de consultations et de collecte de données, l'OCDE et l'IDI préparent un rapport conjoint qui sera finalisé en 2026. Ce rapport examinera les défis réels auxquels sont confrontées les ISC dans leur collaboration avec les pouvoirs exécutif et législatif, en mettant en évidence à la fois les défis, les bonnes pratiques et les dynamiques informelles.

Il présentera les pratiques efficaces qui ont contribué à l'indépendance, à l'efficacité et à l'impact des ISC malgré les pressions politiques ou financières, et identifiera les facteurs de réussite, tels que les moyens de maintenir un engagement constructif avec les acteurs institutionnels tout en protégeant l'autonomie institutionnelle. Ces conclusions devraient soutenir la collaboration future entre les partenaires internationaux et les institutions nationales et contribuer à promouvoir un environnement plus propice au fonctionnement indépendant des ISC. Bien que principalement destiné aux ISC, le rapport pourrait également offrir des enseignements précieux à d'autres organismes de contrôle indépendants confrontés à des défis similaires, son contenu s'appuyant sur les valeurs de la communauté de l'INTOSAI et les principes de la Déclaration de Mexico.

Dans la perspective de sa publication, l'IDI et l'OCDE resteront en étroite collaboration avec la communauté de l'INTOSAI afin de garantir que les conclusions soient largement diffusées et favorisent un suivi significatif aux niveaux mondial et national.

Premières conclusions de haut niveau tirées de la collecte de données

L'analyse préliminaire des données collectées révèle plusieurs tendances récurrentes dans toutes les régions. Celles-ci reflètent le contexte dans lequel opèrent les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC), notamment en ce qui concerne la dynamique politique, les attentes des parties prenantes et leurs interactions avec les pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire.

Ces observations s'appuient sur les points de vue et les expériences rapportés dans le cadre du processus de collecte de données et sont présentées ici afin de bien vouloir informer la discussion et l'analyse.

Dynamique politique

Selon les données recueillies auprès de nombreuses ISC, de nombreuses déclarent opérer dans des environnements politiques plus fluides et en mutation rapide qu'en 2007, lorsque les principes de la Déclaration de Mexico ont été adoptés. Les répondants ont souligné que les médias sociaux influencent de plus en plus les discours et les perceptions du public. Dans ce contexte, les données suggèrent que les garanties juridiques seules peuvent ne pas être suffisantes pour protéger l'indépendance des ISC ; la crédibilité et la résilience face aux pressions informelles ont été identifiées comme de plus en plus importantes.

Attentes à l'égard des ISC

Les données indiquent que les ISC sont souvent appelées à combler les lacunes en matière de responsabilité lorsque d'autres institutions, telles que les parlements ou les organismes d'audit interne, sont confrontées à des contraintes de capacité et/ou de compétence. Dans certains cas, les répondants ont fait remarquer que les ISC assument des responsabilités supplémentaires, notamment dans des domaines liés à l'intégrité ou à la lutte contre la corruption. Si cela peut refléter une forte confiance dans les ISC, les données soulignent également des préoccupations concernant la pression sur les ressources et l'impact potentiel sur l'indépendance.

Relations avec le pouvoir exécutif

Par rapport au contexte qui prévalait vers 2007, les données montrent qu'il peut désormais être plus difficile pour les ISC de justifier des arrangements institutionnels tels que des cadres budgétaires ou administratifs distincts, en particulier dans les discussions avec les ministères des finances ou les autorités exécutives. Cette dynamique aurait une incidence sur la manière dont les ISC négocient leur autonomie opérationnelle.

Relations avec le pouvoir législatif

Alors que la Déclaration de Mexico qualifiait les parlements d'alliés naturels des ISC, les données provenant de plusieurs régions suggèrent que cette relation pourrait être mise à rude épreuve. Parmi les facteurs contributifs identifiés dans les données, on peut citer :

Capacité parlementaire limitée

Les répondants ont noté que de nombreux parlements ne disposent pas de l'expertise ou des ressources suffisantes pour utiliser efficacement les rapports d'audit dans leurs activités de surveillance.

Polarisation politique

Plusieurs ISC ont fait rapport que la polarisation accrue peut retarder les nominations ou les réformes juridiques et conduire à une interprétation des conclusions d'audit sous un angle politique plutôt que de favoriser le débat politique.

Cadres juridiques complexes

Les données révèlent que le chevauchement ou l'ambiguïté des procédures de publication ou de suivi pour faire rapport peut créer une incertitude, conduisant parfois à des interprétations différentes entre les ISC et les parlements.

Déséquilibre des pouvoirs

Même lorsque les lois semblent équilibrées, les répondants ont observé que l'exécutif exerce souvent une influence et dispose de ressources plus importantes, ce qui peut affecter l'indépendance budgétaire des ISC et la nomination de leurs dirigeants.

Pouvoir judiciaire

Bien que le pouvoir judiciaire n'ait pas été au centre de la Déclaration de Mexico, les données suggèrent qu'il joue un rôle croissant dans l'indépendance des ISC, notamment par le biais d'interprétations constitutionnelles et juridiques. Cependant, certains répondants ont exprimé leur inquiétude quant à la cohérence et à l'indépendance des décisions judiciaires dans certains contextes, soulignant l'importance d'un environnement juridique stable et impartial pour préserver l'autonomie des ISC.

Leçons tirées des données

Les conclusions de cette phase initiale de collecte de données confirment plusieurs idées établies tout en offrant de nouvelles perspectives sur le fonctionnement dans la pratique de l'indépendance des ISC.

L'indépendance ne signifie pas l'isolement

Les répondants ont souligné que les ISC ne peuvent défendre leur indépendance seules. Les partenariats avec les partenaires de développement, la société civile, les universités, les réseaux mondiaux, les parlements et les citoyens ont été considérés comme importants pour sensibiliser le public et renforcer la valeur de l'audit indépendant.

Les facteurs informels ont leur importance

Les données soulignent que les normes et pratiques informelles complètent souvent les cadres juridiques formels. Les répondants ont noté que la législation relative aux ISC est souvent façonnée par des périodes de changement ou de réforme politique, et que lorsque les lois deviennent obsolètes, des mécanismes informels peuvent émerger pour combler les lacunes. Ces dynamiques informelles sont importantes et doivent être prises en compte lors de l'évaluation ou du renforcement de l'indépendance des ISC.

L'indépendance est liée à la valeur et à la pertinence

Dans toutes les régions, les données suggèrent que l'indépendance et la pertinence sont étroitement liées. Les répondants ont observé que la confiance du public et des institutions dans les ISC peut renforcer leur indépendance. Les ISC qui font preuve de transparence, d'intégrité et de responsabilité dans leurs propres opérations sont considérées comme plus crédibles et mieux placées pour préserver leur autonomie. En ce sens, la légitimité et la confiance font partie intégrante de l'indépendance institutionnelle.

Le Projet mondial et le XXVe INCOSAI

Outre les conclusions et les leçons de haut niveau présentées ci-dessus, l'IDI-OCDE ont présenté un résumé bien informatif du Projet mondial lors du XXVe Congrès de l'INTOSAI en Égypte. Ce résumé comprenait les principaux résultats liés à chacun des principes de la Déclaration de Mexico, offrant un aperçu de la mise en œuvre, de la portée et des enseignements du projet.

L'événement parallèle organisé par l'IDI-OCDE au cours du XXVe INCOSAI a été la première occasion de présenter publiquement les résultats du Projet mondial. La session a été dynamique et participative, avec des contributions précieuses des partenaires et des parties prenantes du Projet mondial.

Informations supplémentaires

Processus de collecte des données

Méthodologie

Avec les conseils d'experts de la Cour des comptes des États-Unis d'Amérique (GAO) et en utilisant un cadre conceptuel développé par l'université d'Oslo, l'OCDE et l'IDI ont utilisé une approche de recherche exploratoire. Le rapport IDI-OCDE s'appuiera sur quatre sources d'information principales :

1. Visites dans les pays
2. Ateliers régionaux
3. Questionnaires des ISC
4. Enquêtes auprès des parties prenantes

La méthodologie se concentre sur des aspects informels tels que la confiance, les perceptions, les attentes et la culture organisationnelle ; des facteurs qui sont souvent négligés dans les examens formels. Au cours des visites dans les pays, des entretiens semi-structurés ont été menés à l'aide de questions ouvertes. La même approche a été utilisée dans les ateliers régionaux afin d'encourager la diversité des points de vue. Les questionnaires comprenaient également des questions ouvertes afin de permettre une réflexion plus approfondie.

Les participants ont bien voulu être informés que leurs réponses resteraient anonymes : aucun nom, aucune institution ni aucun autre élément permettant de les identifier ne serait associé à leurs commentaires. Cela était essentiel pour créer un espace sûr propice à des conversations ouvertes et honnêtes, compte tenu du caractère sensible du thème.

Description succincte des activités

1. Visites dans les pays: Sept pays ont été visités : l'Indonésie (ASOSAI), la Jamaïque (CAROSAI), la Jordanie (ARABOSAI), le Libéria (AFROSAI-E), le Maroc (AFROSAI et ARABOSAI), le Paraguay (OLACEFS) et l'Espagne (EUROSAI). Plus de 90 entretiens ont été menés avec des auditeurs, des fonctionnaires, des parlementaires et des représentants de la société civile. Ces visites ont permis de mieux comprendre comment les règles formelles fonctionnent – ou ne fonctionnent pas – dans la pratique.
2. Ateliers régionaux: Des ateliers ont été organisés au Djibouti (CREFIAP), en Jordanie (ARABOSAI), en Nouvelle-Calédonie (la PASAI) et aux Philippines (ASOSAI). Ils ont réuni des ISC de différentes régions afin de partager leurs expériences et de valider leurs conclusions.
3. Questionnaires aux ISC: En partenariat avec la Cour des comptes des États-Unis d'Amérique (GAO), un questionnaire détaillé a été envoyé aux ISC des pays de l'OCDE et de 21 pays non membres de l'OCDE. Il portait sur les protections juridiques, les expériences d'ingérence, les atouts institutionnels et les domaines à améliorer.
4. Enquêtes auprès des parties prenantes: Des enquêtes ont également été envoyées à des parties prenantes externes, notamment :
 - a. Aux membres du réseau parlementaire de l'OCDE
 - b. À la fonction centrale d'harmonisation de l'OCDE
 - c. Aux organisations de la société civile (OSC), dans le cadre d'un partenariat avec le World Justice Project (WJP). Plus de 1 700 réponses d'experts juridiques de 80 pays ont été recueillies par le biais du réseau WJP, offrant des informations précieuses sur les perceptions et la dynamique institutionnelle.

Partenariats avec les acteurs concernés

Le Projet mondial sur l'indépendance des ISC a réuni un groupe diversifié de partenaires pour soutenir sa planification, sa conception et sa mise en œuvre. Ces partenariats ont joué un rôle déterminant dans l'orientation du projet et ont permis de garantir sa conformité avec les normes internationales et les bonnes pratiques.

Le Secrétariat général de l'INTOSAI a joué un rôle clé en soulignant la pertinence continue de la Déclaration de Mexico, tout en encourageant l'exploration d'approches innovantes et complémentaires pour renforcer l'indépendance des ISC.

La Commission des affaires politiques, financières et administratives de l'INTOSAI (PFAC) a soutenu le projet par l'intermédiaire de deux de ses institutions membres :

- La Cour des comptes générale d'Arabie saoudite, qui a fourni des ressources financières et une expertise technique pour les visites dans les pays.
- La Cour des comptes des États-Unis d'Amérique (GAO), qui a contribué à la conception globale de ce projet et à l'élaboration de sa méthodologie de collecte de données.

Le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) de la Confédération suisse a apporté un soutien essentiel en fournissant des contributions stratégiques, des conseils techniques et des ressources financières.

Dès le début, le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale ont également joué un rôle important en veillant à ce que ce projet s'inscrive dans le cadre d'efforts plus larges visant à améliorer la gestion des finances publiques et à promouvoir la transparence budgétaire.



Source: AFROSAI-E

Promouvoir l'indépendance des ISC grâce à la loi type sur l'audit public de l'AFROSAI-E

Auteurs : Annerie Loubser, Wynand Wentzel et Gordon Kandoro

Partout en Afrique, l'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) est soumise à une pression croissante. Les transitions politiques, les crises budgétaires et les défis en matière de gouvernance ont, dans certains cas, conduit à des tentatives visant à limiter l'autorité des ISC, à restreindre leur accès aux ressources ou à interférer avec le mandat des Auditeurs généraux. Ces menaces compromettent non seulement la crédibilité des ISC, mais aussi leur capacité à réaliser des audits impartiaux qui protègent les fonds publics et renforcent la confiance dans le gouvernement. Dans ce contexte, l'indépendance législative, administrative et financière n'est pas une aspiration théorique ; c'est une nécessité pratique pour que les ISC puissent remplir leur mandat constitutionnel sans crainte ni favoritisme.

En tant qu'organisation régionale, l'AFROSAI-E joue un rôle central en dotant ses 26 ISC membres des moyens nécessaires pour faire face à ces risques. En fournissant des outils, des conseils et des plateformes d'apprentissage entre pairs, l'AFROSAI-E aide ses membres à identifier leurs vulnérabilités et à renforcer leurs cadres juridiques. L'une des initiatives les plus importantes à cet égard est la loi type sur l'audit public, élaborée avec le soutien du programme « Bonne gouvernance financière en Afrique » de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Les huit principes d'indépendance des ISC, tels qu'énoncés par l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), constituent une référence mondiale. Cependant, pour de nombreux pays, le défi consiste à traduire ces principes en cadres juridiques nationaux clairs, complets et applicables. La loi type sur l'audit public répond directement à ce besoin en proposant un cadre législatif fondé sur les meilleures pratiques et comprenant des dispositions modernes visant à préserver et à renforcer l'indépendance des ISC. Elle est conçue comme un outil pratique que les pays peuvent utiliser pour :

- Rédiger une nouvelle législation en matière d'audit là où il n'en existe pas actuellement.
- Réviser ou proposer des amendements aux lois existantes afin de combler les lacunes des cadres juridiques des ISC.
- Impliquer les parlements, les ministères des finances, la société civile et d'autres parties prenantes afin de parvenir à une compréhension commune de l'importance de l'indépendance juridique.

Un processus collaboratif et consultatif

L'année écoulée, l'AFROSAI-E a publié le projet de loi type pour consultation publique, invitant les ISC, les experts juridiques et les parties prenantes de la gouvernance de toute la région à faire part de leurs commentaires. Sur la base de ces contributions, un groupe d'experts juridiques régionaux s'est réuni en Afrique du Sud pour examiner en détail le projet de loi type sur l'audit public et le finaliser en vue de sa publication.

L'équipe d'experts s'est attachée à garantir que le cadre reflète les normes internationales tout en tenant compte des réalités du paysage africain en matière de gouvernance. Les délibérations ont mis en évidence plusieurs questions pratiques auxquelles les ISC sont souvent confrontées, telles que

- La distinction entre l'Auditeur général (la personne) et la cour des comptes nationale (l'institution).
- La clarification des relations, des pouvoirs et des responsabilités de l'Auditeur général.
- Définir la nomination et le mandat de l'Auditeur général adjoint.
- La clarification des idées fausses concernant les personnes autorisées à signer les rapports d'audit.

Ces discussions ont souligné l'importance de disposer d'orientations adaptées au contexte. À cette fin, la loi type comprend des annotations expliquant comment certaines dispositions peuvent être adaptées à différents environnements juridiques et institutionnels.

Des principes à la pratique

L'AFROSAI-E élabore actuellement des orientations supplémentaires sur l'indépendance des ISC et les cadres juridiques, y compris des règlements types, afin de compléter la loi type et d'apporter un soutien pratique supplémentaire. Ces orientations et outils supplémentaires permettront de/d' :

- Définir les fondements conceptuels de l'indépendance, en s'inspirant des Déclarations de Lima, du Mexique et des Nations Unies.
- Introduire l'approche d'auto-évaluation du renforcement des capacités institutionnelles (ICBF) de l'AFROSAI-E afin d'identifier et d'atténuer les menaces pesant sur l'indépendance.
- Comparer les meilleures pratiques régionales et mondiales au sein de la communauté de l'INTOSAI.
- Fournir des orientations pour garantir la clarté du rôle des Comités directeurs ou des Commissions sans porter atteinte à l'indépendance du président de l'ISC.
- Donner aux ISC les moyens de collaborer avec les parties prenantes exécutives et législatives lorsqu'elles plaident en faveur de réformes juridiques.

Voies à suivre

La loi type sur l'audit public est un outil puissant qui permet aux ISC et à leurs défenseurs de promouvoir des réformes législatives visant à renforcer l'indépendance, à améliorer la crédibilité et, en fin de compte, à accroître l'impact de l'audit public. En inscrivant les principes d'indépendance de l'INTOSAI dans une législation nationale applicable, les pays peuvent prendre des mesures décisives pour garantir que leurs institutions d'audit disposent de la liberté, du mandat et des ressources nécessaires pour remplir leur rôle constitutionnel, sans crainte ni favoritisme.

La loi type sur l'audit public a été officiellement lancée lors de la 20^{ème} Conférence technique de l'AFROSAI-E, le 9 octobre 2025. Elle est accessible au public sur le site web de l'AFROSAI-E : www.afrosai-e.org.za.

Dans un contexte où l'indépendance des ISC reste à la fois un défi et une victoire, la loi type sur l'audit public de l'AFROSAI-E représente une voie concrète pour aller de l'avant, en transformant les principes en pratique et les aspirations en garanties institutionnelles durables.



Source: INTOSAI CBC

L'indépendance des ISC : le fondement d'un renforcement efficace des capacités des ISC

Auteur : Commission chargée du renforcement des capacités de l'INTOSAI

Le Plan stratégique de l'INTOSAI pour la période allant de 2023 à 2028 identifie la promotion et le soutien de l'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) comme une priorité centrale. Il souligne la manière dont l'INTOSAI encourage et soutient les efforts des ISC visant à améliorer et à protéger leur indépendance afin de leur permettre de remplir leur mandat dans l'intérêt des citoyens.

Si le premier Plan opérationnel de l'objectif 2, élaboré en 2022 par la Commission chargée du renforcement des capacités (CBC) de l'INTOSAI, les Organisations régionales de l'INTOSAI, l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), les ISC de soutien par les pairs et la Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds, ne mentionnait pas l'indépendance comme indicateur spécifique compte tenu des nombreuses initiatives déjà en cours au sein de l'INTOSAI, il est depuis devenu évident que l'indépendance est un thème récurrent qui sous-tend presque tous les défis auxquels les ISC sont confrontées, y compris le développement des capacités.



Réunion du Comité de renforcement des capacités à Londres, 2025. Source : Journal de l'INTOSAI

Compte tenu de cette reconnaissance croissante, le Plan opérationnel de l'objectif 2 pour la période allant de 2026 à 2028, approuvé par le Comité de pilotage de la CBC en juin de cette année, introduit un nouvel indicateur axé sur l'indépendance des ISC :

Pourcentage (%) d'ISC disposant (a) d'un cadre juridique prescrivant les conditions de l'indépendance financière et opérationnelle des ISC et (b) d'une indépendance dans le recrutement du personnel.

L'indépendance des ISC n'est pas seulement un principe juridique, mais aussi une exigence pratique pour que les ISC puissent développer et maintenir leurs capacités et leurs compétences. Voici quelques-unes des principales raisons pratiques qui expliquent cela :

- *Des ressources stables et prévisibles pour le renforcement des capacités* – sans indépendance financière, les ISC peuvent être soumises à des coupes budgétaires arbitraires ou à des retards de la part de l'exécutif, ce qui limite leur capacité à investir dans la formation, les méthodes d'audit modernes, les outils numériques ou le développement du personnel. De plus, un financement prévisible permet aux ISC de planifier des initiatives de renforcement des capacités à long terme.
- *Capacité à recruter, retenir et développer les talents* – l'indépendance opérationnelle garantit que les ISC peuvent définir leurs propres politiques en matière de ressources humaines (RH), recruter des professionnels qualifiés et récompenser les performances. Sans cela, elles peuvent être soumises à des règles restrictives de la fonction publique ou à des ingérences politiques, ce qui entrave leur capacité à attirer des compétences rares.
- *Flexibilité dans les opérations et l'innovation* – le contrôle indépendant des opérations permet aux ISC de moderniser leurs méthodes d'audit, d'adopter les normes internationales/Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) et de s'engager dans la coopération internationale en faveur du développement.
- *Renforcement de la responsabilité et de la crédibilité* – les ISC qui sont visiblement indépendantes, y compris sur le plan financier et opérationnel, signalent au Parlement, aux citoyens et aux partenaires internationaux qu'il s'agit d'une institution professionnelle méritant d'être soutenue. Cette crédibilité attire le soutien des bailleurs de fonds, les opportunités de coopération régionale et l'échange de connaissances qui renforcent directement les capacités.

Dans le prolongement de cet engagement au titre de l'objectif 2, le reste de cet article met en lumière certaines des initiatives menées par la CBC pour sensibiliser l'opinion publique, identifier les menaces qui pèsent sur l'indépendance des ISC et aider ces dernières à tracer la voie vers une indépendance durable.

Difficultés rencontrées dans le respect des normes internationales : l'indépendance comme cause première

Lors de la réunion du Comité de pilotage de la CBC en 2023, la CAROSAI, soutenue par la PASAI et l'AFROSAI-E, a mis en évidence les défis urgents auxquels sont confrontées les ISC opérant dans les petits États insulaires en développement et dans d'autres environnements complexes. Alors que l'accent était initialement mis sur l'application des ISSAI dans ces contextes, la CBC a reconnu la nécessité d'approfondir la question et a commandé une étude afin de découvrir les causes profondes des difficultés rencontrées par ces ISC.

La recherche a mis en évidence plusieurs problèmes récurrents, notamment les contraintes financières et en matière de ressources, les pénuries de personnel et de compétences, les limites technologiques et la complexité des ISSAI. Cependant, l'une des principales conclusions de l'étude était que l'absence d'une véritable indépendance, tant financière qu'opérationnelle, constituait un obstacle fondamental à la résolution de ces défis.

L'indépendance est apparue non seulement comme une solution, mais aussi comme une condition préalable à une amélioration durable. La recherche a souligné l'importance de politiques et de cadres juridiques solides qui garantissent aux ISC l'autonomie nécessaire pour gérer leurs propres ressources, recruter du personnel qualifié et fonctionner sans ingérence extérieure. Les chercheurs ont fortement plaidé en faveur d'un soutien continu aux ISC dans leurs efforts pour promouvoir des réformes juridiques qui renforcent leur indépendance, améliorant ainsi leur stabilité organisationnelle et leur efficacité.

Illustrant la nature nuancée de ces défis, certaines ISC ont fait rapport d'une indépendance financière théorique, mais ne pas avoir le pouvoir de recruter du personnel. D'autres avaient l'autonomie nécessaire pour embaucher, mais étaient limitées par un financement insuffisant. Ces exemples reflètent la nature fragmentée et souvent superficielle de l'indépendance dans la pratique, et renforcent la nécessité d'une approche holistique pour renforcer l'autonomie des ISC.

Maintenir l'indépendance dans l'audit des fonds des bailleurs de fonds

Au cours de la pandémie de la COVID-19, la CBC a organisé deux webinaires consacrés à la manière dont les ISC audient les fonds des bailleurs de fonds dans leur propre pays. Ces sessions ont permis d'explorer les défis, les bonnes pratiques et les opportunités, en mettant particulièrement l'accent sur la promotion de la compréhension mutuelle et de la coopération entre les ISC et les bailleurs de fonds dans le contexte de l'aide au développement et de la responsabilité financière.

Les discussions ont révélé une tension critique : si les ISC accueillent généralement favorablement le mandat d'auditer les fonds des bailleurs de fonds, reconnaissant son importance pour assurer une surveillance complète des finances publiques, ce rôle peut présenter des risques importants pour leur indépendance.

L'un des axiomes centraux de l'indépendance des ISC est leur capacité à déterminer ce qu'elles doivent auditer et comment, sur la base d'évaluations objectives des risques et de l'importance relative. Cependant, cette autonomie est souvent compromise lorsque les bailleurs de fonds concluent des accords avec les gouvernements qui obligent les ISC à auditer les fonds des bailleurs de fonds dans des conditions spécifiques, telles que des délais fixes, des normes prescrites ou des formats de rapport qui n'entrent dans aucune des procédures normales des ISC. Ces exigences imposées de l'extérieur compromettent la capacité des ISC à fonctionner de manière indépendante et stratégique. L'adaptation aux attentes variables des bailleurs de fonds met également à rude épreuve les ressources financières et humaines limitées, ce qui entrave la capacité des ISC à remplir leur mandat plus large et freine le développement de capacités institutionnelles durables.

De plus, les ISC sont rarement rémunérées de manière adéquate pour ces audits. Dans certains cas, une formation est proposée à la place d'un soutien financier, mais une formation étroitement adaptée aux besoins des bailleurs de fonds ne permet souvent pas de renforcer durablement les capacités institutionnelles. Cette approche risque de positionner les ISC comme des prestataires de services pour les programmes des bailleurs de fonds/externes, plutôt que comme des institutions indépendantes responsables devant les citoyens et chargées de créer de la valeur dans le cadre de leur mandat national.

Consciente de ces risques, la CBC a lancé un axe de travail dédié afin d'approfondir ces questions. Les ISC sont encouragées à contribuer à ces travaux en cours en contactant le Secrétariat de la CBC (secretariat@intosaiCBC.org).



Eva Theisz, directrice des relations internationales de la Riksrevisionen, anime une discussion sur le maintien de l'indépendance dans l'audit des fonds des donateurs lors de la réunion du Comité de renforcement des capacités de l'INTOSAI à Londres en 2025. Source : Journal de l'INTOSAI.



Nancy Gathungu, vérificatrice générale du Kenya, Karin Nordlöf, conseillère internationale principale de la Riksräkningen, et Collins Acheampong, chef des services professionnels au Bureau de l'inspecteur général du Fonds mondial, s'expriment lors d'une table ronde sur le maintien de l'indépendance dans l'audit des fonds des donateurs lors de la réunion du Comité de renforcement des capacités de l'INTOSAI à Londres en 2025. Source : Journal de l'INTOSAI.

Indépendance dans des contextes complexes et difficiles

L'indépendance est particulièrement difficile à atteindre lorsque la fragilité politique et institutionnelle est élevée. L'axe de travail de la CBC sur les ISC dans des contextes complexes et difficiles aborde de nombreuses questions soulevées par ses membres, notamment celles relatives à l'indépendance des ISC. Pourtant, des progrès sont possibles.

En février 2024, l'ISC de Somalie a annoncé avoir obtenu l'adoption de la loi n° 14 (2023) sur l'audit, une étape importante compte tenu de la complexité politique du pays. La nouvelle loi renforce la responsabilité financière et la transparence, ce qui constitue une avancée significative vers la modernisation du cadre de surveillance. Ce processus a nécessité de la persévérance et un engagement stratégique, et illustre la manière dont les réformes juridiques peuvent être menées à bien, même dans les contextes les plus difficiles. L'enregistrement du webinaire sur le parcours de l'ISC de Somalie et ses principales conclusions est disponible sur le [site web de la Commission chargée du renforcement des capacités de l'INTOSAI](#).

Initiatives régionales en faveur de l'indépendance des ISC

Les Organisations régionales jouent un rôle crucial dans la promotion de l'indépendance.

Lors de la réunion de la CBC en juin 2025, l'AFROSAI-E a présenté ses efforts continus pour relever les défis liés à l'indépendance auxquels sont confrontées les ISC de sa région. S'appuyant sur les conclusions de l'Enquête mondiale de l'INTOSAI, du Rapport d'inventaire mondial des ISC de l'IDI et des auto-évaluations menées par les ISC régionales, l'AFROSAI-E a identifié plusieurs menaces persistantes pour l'indépendance des ISC. Il s'agit notamment de :

- Dispositions législatives inadéquates pour garantir l'indépendance
- Mandats d'audit limités
- Manque d'autonomie financière et administrative
- Mandats et conditions peu clairs ou contraignants pour les Auditeurs généraux

Consciente que les améliorations législatives ont été lentes et que les lois existantes en matière d'audit ne sont souvent pas mises en œuvre dans la pratique, l'AFROSAI-E a adopté une approche proactive et stratégique pour aider ses membres à garantir une véritable indépendance.

Au cœur de cet effort se trouve l'élaboration d'une structure de loi type sur l'audit, fondée sur l'expérience régionale et alignée sur les normes et les meilleures pratiques de l'INTOSAI. Cette loi type sur l'audit, qui a été soumise pour commentaires au cours de la réunion de la CBC, vise à fournir un cadre clair et conforme aux normes ISSAI pour les amendements à la législation nationale. Ce faisant, l'AFROSAI-E cherche à donner aux ISC les moyens de plaider en faveur de réformes qui garantissent leur autonomie dans la loi et dans la pratique.

Au-delà de la rédaction de textes législatifs, l'AFROSAI-E s'engage à collaborer avec les parties prenantes au niveau national afin de promouvoir l'indépendance des ISC et travaille activement avec des organisations mondiales, des instituts de recherche et des partenaires de développement afin de partager son travail et d'amplifier son impact.

Par ailleurs, la PASAI a inscrit l'indépendance des ISC comme priorité stratégique dans son Plan stratégique pour la période allant de 2024 à 2034, reconnaissant que l'indépendance est une condition préalable au renforcement de la résilience des ISC dans le Pacifique. En intégrant l'indépendance dans sa planification à long terme, la PASAI signale que l'autonomie restera au cœur du programme de développement de la région pour la décennie à venir.



Esther Lameko-Poutoa, directrice générale du secrétariat de la PASAI, s'exprime sur les initiatives de la PASAI lors de la réunion du Comité de renforcement des capacités de l'INTOSAI 2025 à Londres. Source : Journal de l'INTOSAI.



La PASAI partage l'expérience des ISC du Pacifique avec le Comité de renforcement des capacités de l'INTOSAI 2025 à Londres. Source : Journal de l'INTOSAI. Source : Journal de l'INTOSAI.



Source: Banque mondiale

Perspectives de la Banque mondiale sur l'indépendance des ISC à travers l'indice d'indépendance

Auteur : Mona El-Chami, Spécialiste principale en gouvernance, Banque mondiale

Introduction

Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) sont la pierre angulaire de la gestion des finances publiques et de la bonne gouvernance. Leur indépendance est indispensable à la transparence, à la responsabilité et à la bonne utilisation des ressources publiques. La Banque mondiale considère que l'indépendance des ISC n'est pas seulement une aspiration juridique ou technique, mais aussi une nécessité pour le développement. Les ISC ont pour mandat de renforcer la confiance du public, de demander des comptes aux gouvernements et de contribuer aux objectifs de développement national, en particulier l'Objectif de développement durable (ODD) n°16 relatif à la paix, à la justice et à des institutions efficaces (Nations Unies, 2015). Mais elles ne peuvent pas remplir ces missions si elles ne sont pas totalement indépendantes.

Cet article explore les origines et la structure de l'indice d'indépendance des ISC (InSAI), met en évidence les principales tendances et les leçons tirées des rapports récents, et examine les implications pour les ISC et la communauté des bailleurs de fonds. Il aborde également les nouveaux développements importants et les enseignements tirés des rapports récents. Il identifie également des possibilités de collaboration et d'amélioration continue dans la quête d'ISC plus fortes et plus indépendantes à l'échelle mondiale.

Origines de l'indice d'indépendance des ISC

L'indice d'indépendance des ISC (InSAI) a été élaboré en réponse à une prise de conscience croissante, au sein de la communauté internationale chargée de la responsabilité, du fait que l'indépendance des ISC est à la fois essentielle et inégalement réalisée selon les pays et les régions. Même si de nombreux pays se sont officiellement engagés à garantir l'indépendance des ISC, il n'existait pas suffisamment de données régulières et comparables pour déterminer le niveau réel d'indépendance et suivre les progrès au fil du temps.

L'InSAI a complété les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI), l'outil de mesure de la performance des ISC (ISC PMF) de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) et d'autres outils et approches existants afin de fournir des informations sur l'indépendance des ISC. Il était destiné à être utilisé pour bien vouloir informer et mieux équiper les équipes de travail de la Banque mondiale et les partenaires de développement afin de soutenir le renforcement des ISC dans les pays clients et d'aider à concentrer la collaboration en cours entre l'INTOSAI et les agences de développement pour traiter la question épineuse de l'indépendance des ISC. L'InSAI a été élaboré par une équipe d'experts des ISC de la Banque mondiale et audité par des experts de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), de la Cour des comptes des États-Unis d'Amérique (GAO), de la Cour des comptes de France, du Service d'audit du Ghana, du Fonds mondial et du Foreign, Commonwealth & Development Office du Royaume-Uni.

Structure de l'indice d'indépendance des ISC

L'InSAI comprend 10 indicateurs qui s'appuient sur les normes et pratiques internationales et qui reflètent la nature multiforme de l'indépendance des ISC. Ces indicateurs sont regroupés en fonction des dimensions importantes suivantes :

- *Cadre juridique* : Dans quelle mesure les constitutions et les lois nationales protègent-elles l'indépendance des ISC ?
- *Autonomie financière* : La capacité des ISC à gérer leurs propres fonds et à allouer les ressources là où elles sont nécessaires.
- *Autonomie en matière de personnel* : Le pouvoir d'embaucher, de conserver et de gérer des employés qualifiés sans trop d'aide extérieure.

- *Autonomie opérationnelle* : La liberté de définir les priorités, les méthodologies et les pratiques en matière d'audit.
- *Accès à l'information* : Le droit d'accéder à tous les documents et informations nécessaires pour auditer correctement.
- *Rapports et suivi* : La capacité à faire rapport sur les résultats et à veiller à ce que les recommandations soient suivies d'effet.

La méthodologie de l'indice combine l'utilisation de documents et le jugement professionnel, avec des justifications écrites pour chaque note. La note finale (0-10) reflète le niveau d'indépendance de l'ISC. Cette approche permet une compréhension nuancée des facteurs formels et informels qui affectent l'indépendance des ISC dans des situations réelles.

Tendances et perspectives

Tendances régionales et mondiales

Le premier indice InSAI, publié en 2021, a révélé des disparités importantes dans l'indépendance des ISC entre les régions et les pays. Seuls deux pays ont atteint le niveau d'indépendance le plus élevé, ce qui montre les défis qui restent à relever. Voici quelques-unes des principales conclusions :

Faiblesses en matière d'autonomie financière et de dotation en personnel : De nombreuses ISC n'ont pas le contrôle de leur propre budget et sont confrontées à des contraintes pour recruter et retenir du personnel qualifié. Ces limitations compromettent leur capacité à mener des audits efficaces et à répondre aux risques émergents.

Variations de l'indépendance entre les régions : Certaines régions, telles que l'Asie du Sud, ont obtenu des scores relativement plus élevés, en particulier en matière d'autonomie opérationnelle et de portée des audits, tandis que des régions comme l'Afrique subsaharienne et le Moyen-Orient ont affiché des niveaux d'indépendance plus faibles, notamment en matière d'autonomie financière et de cadres juridiques.

Influence des bailleurs de fonds dans la promotion de l'indépendance : Les résultats ont souligné que les ISC percevant un soutien soutenu des bailleurs de fonds ont enregistré des améliorations plus significatives dans leurs cadres juridiques, leurs capacités d'audit et leur indépendance opérationnelle.

Le deuxième indice InSAI, achevé en 2023, a souligné que, malgré les progrès réalisés, notamment en matière de transparence et d'autonomie opérationnelle, des défis persistent. Les contraintes financières et en matière de personnel continuent d'entraver la capacité de nombreuses ISC à fonctionner de manière indépendante. Les pressions politiques, les ressources limitées et les lacunes des cadres juridiques sont des thèmes récurrents dans les pays où l'indépendance des ISC est la plus faible.

Améliorations notables et défis

L'indice InSAI a mis en évidence un certain nombre de tendances positives, telles que :

Renforcement des protections juridiques : Dans de nombreux pays, des modifications juridiques ont été apportées afin de renforcer les promesses du gouvernement en matière d'indépendance des ISC, souvent rendues possibles grâce à l'aide technique des bailleurs de fonds.

Une meilleure responsabilisation : De plus en plus d'ISC communiquent avec le public et partagent leurs résultats, ce qui crée une culture de responsabilisation.

Amélioration des pratiques opérationnelles : Grâce à des programmes de renforcement des capacités, les ISC peuvent utiliser des méthodes d'audit modernes et des normes internationales.

Cependant, des défis persistent. Dans de nombreux contextes, l'écart entre l'indépendance formelle et la pratique réelle reste important. Les normes informelles, la dynamique politique et les ressources limitées peuvent compromettre même les cadres juridiques les mieux conçus.

Implications pour les ISC

Bien vouloir informer la réforme et le dialogue politique

L'indice InSAI est devenu un outil précieux pour les ISC, les décideurs politiques et les partenaires de développement. En fournissant une évaluation claire et fondée sur des données factuelles de l'indépendance des ISC, l'indice bien veut informer les efforts de réforme et le dialogue politique aux niveaux national et international.

Pour les ISC, l'indice sert de référence pour l'auto-évaluation et la planification stratégique. Il aide à identifier les points forts et les points faibles, à donner la priorité aux réformes et à suivre les progrès au fil du temps. Pour les gouvernements et les législateurs, l'indice souligne l'importance de promulguer et d'appliquer des protections juridiques pour l'indépendance des ISC.

Cas d'utilisation dans les évaluations au niveau national et la coordination des bailleurs de fonds

Les partenaires au développement, notamment la Banque mondiale, utilisent l'indice InSAI pour bien vouloir informer la conception et la mise en œuvre des projets de gestion des finances publiques (PFM). L'indice aide les bailleurs de fonds à cibler leur aide sur les domaines qui en ont le plus besoin, à coordonner leurs efforts avec ceux d'autres partenaires et à suivre l'impact de leurs interventions.

Par exemple, les projets de PFM de la Banque mondiale comprennent souvent des volets visant à renforcer l'autonomie des ISC, tels que le soutien aux réformes juridiques, la fourniture d'une assistance technique et le renforcement des capacités institutionnelles. L'indice fournit un cadre permettant de mesurer l'efficacité de ces interventions et de garantir qu'elles contribuent à améliorer durablement l'indépendance des ISC.

Efforts plus larges des bailleurs de fonds pour soutenir l'indépendance des ISC

La Banque mondiale et d'autres bailleurs de fonds s'engagent à soutenir l'indépendance des ISC par le biais de divers mécanismes et partenariats :

Renforcement institutionnel : De nombreuses ISC ont besoin de ressources financières et techniques pour renforcer leur indépendance. Les projets financés par les bailleurs de fonds se concentrent souvent sur le développement des capacités institutionnelles des ISC, notamment par des investissements dans la technologie, les infrastructures et la formation.

Assistance technique et réformes juridiques : Les bailleurs de fonds ont joué un rôle clé en aidant les ISC à rédiger des textes législatifs qui soutiennent leur autonomie.

Plaidoyer mondial : La collaboration et la sensibilisation des partenaires de développement ont toujours eu un impact important. Elles ont contribué à ancrer le principe d'indépendance dans des cadres mondiaux tels que le Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement (Nations Unies, 2015 ; INTOSAI, 2007).

Perspectives d'avenir : le projet mondial sur l'indépendance des ISC

Bien que des progrès substantiels aient été réalisés, le chemin vers l'indépendance totale des ISC est encore long. Les pressions politiques, les contraintes en matière de ressources et les obstacles informels continuent de poser des défis importants. La Banque mondiale reconnaît que la réalisation d'une véritable indépendance est un effort à long terme qui nécessite un engagement soutenu de la part de toutes les parties prenantes.

Le projet mondial sur l'indépendance des ISC, mené par la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'IDI et la Cour des comptes des États-Unis d'Amérique (GAO), marque une nouvelle phase dans le soutien des bailleurs de fonds. Cette initiative vise à explorer non seulement les aspects juridiques et formels de l'indépendance, mais aussi les facteurs informels — tels que les normes, les traditions et les relations avec les principales parties prenantes gouvernementales — qui influencent l'efficacité des ISC. En abordant à la fois les règles écrites et non écrites du jeu, le projet cherche à susciter un changement significatif et durable. La méthodologie InSAI pourrait être améliorée sur la base des conclusions du Projet mondial.

Conclusion

L'indépendance des ISC est un élément clé de la bonne gouvernance, de la croissance durable et de la gestion efficace des fonds publics. L'indice InSAI a fourni à la communauté internationale un outil pour évaluer, comparer et renforcer l'indépendance des ISC dans le monde entier. Il sera amélioré afin d'accroître sa couverture, sa précision et sa réactivité face à l'évolution des réalités de la gouvernance. La Banque mondiale et ses partenaires de développement s'engagent à aider les ISC à acquérir l'indépendance dont elles ont besoin pour servir l'intérêt public et contribuer à un monde plus transparent, plus responsable et plus prospère.

Appel à l'action

Nous invitons tous les membres de la communauté de l'INTOSAI à se joindre à nous pour faire progresser la cause d'ISC indépendantes, efficaces et fiables dans le monde entier.

Références

1. Banque mondiale. (2021). Rapport mondial sur l'indice d'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (InSAI). <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/supreme-audit-institutions-independence-index>
2. Initiative de développement de l'INTOSAI. (2023). Rapport d'inventaire mondial des ISC. <https://gsr.idi.no/>
3. INTOSAI. (2007). Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC (INTOSAI-P 10). <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-10-mexico-declaration-on-sai-independence/>
4. Nations Unies. (2015). Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement. <https://www.un.org/esa/ffd/ffd3/>
5. Initiative de développement de l'INTOSAI. (2024). Kit de ressources sur l'indépendance des ISC à l'attention des Chefs d'ISC. <https://sirc.idi.no/document-database/documents/intosai-publications/79-resource-kit-on-sai-independence-for-sai-leaders/file>
6. La Revue de l'INTOSAI. (2024). Développer des approches pertinentes et innovantes pour soutenir l'indépendance des ISC : les enseignements du Mécanisme de plaidoyer rapide pour l'indépendance des ISC (SIRAM). <https://intosaijournal.org/journal-entry/developing-relevant-and-innovative-approaches-to-support-sai-independence-insights-from-the-sai-independence-rapid-advocacy-mechanism-siram/>



Participants à la réunion de haut niveau sur l'indépendance des ISC de l'UE. Source : ISC Chypre

L'ISC de Chypre organise un événement de haut niveau sur l'indépendance des ISC de l'UE

Auteur : Akis Kikas, Directeur de l'audit, Cour des comptes de la République de Chypre

L'Institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC) de Chypre a organisé une réunion de haut niveau sur l'indépendance des ISC de l'Union européenne (UE) à Paphos, le 15 octobre 2024, avec des intervenants de la Commission européenne, de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), du Soutien à l'amélioration de la gouvernance et de la gestion (SIGMA)/ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et la Chambre des représentants de la République de Chypre. L'événement a réuni 21 ISC de l'Union européenne et 5 ISC de pays candidats et candidats potentiels. L'objectif de cet événement était de permettre aux ISC de réaffirmer leur engagement à préserver leur indépendance, à relever les défis qui pourraient la menacer et à discuter des solutions possibles.

Au cours de l'événement, M. Akis Kikas, Directeur de l'audit de l'ISC de Chypre, a présenté les prises de position professionnelle relatives à l'indépendance des ISC, soulignant que l'indépendance des organismes d'audit n'est pas seulement une exigence technique ; il est un pilier de la démocratie et un outil essentiel pour garantir l'intégrité de l'administration publique. Il est donc primordial de respecter les principes énoncés dans la Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC. Il a en outre souligné que l'Assemblée générale des Nations Unies (AGNU), dans ses Résolutions 66/209 de 2011 et 69/228 de 2014, reconnaît le rôle que jouent les ISC dans la promotion de la responsabilité des gouvernements en matière d'utilisation des ressources et de leurs performances dans la réalisation des objectifs de développement. Conscientes que l'indépendance doit rester un objectif primordial de toutes les ISC, les résolutions prennent également note et encouragent les États membres à appliquer, d'une manière compatible avec leurs structures institutionnelles nationales, les Déclarations de Lima et de Mexico. Par ailleurs, il a rappelé aux participants que le Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement, approuvé par la Résolution 69/313 de l'AGNU de 2015, invite les États membres à s'engager à renforcer les mécanismes de contrôle nationaux, tels que les ISC. Afin de garantir que les ISC soient en mesure de répondre à cette aspiration, le document encourage les États membres à accorder toute l'attention nécessaire à l'indépendance et au renforcement des capacités des ISC, d'une manière compatible avec leurs structures institutionnelles nationales. Il a également été souligné qu'un développement important ces dernières années pour les ISC de l'Union européenne est que le respect des principes de l'INTOSAI susmentionnés est inscrit comme condition préalable à l'adhésion des pays candidats. Il est donc évident que ces principes font désormais partie de l'acquis communautaire et que leur application est donc attendue, mutatis mutandis, dans tous les États membres.



Source : ISC Chypre

Mme Androulla Ioannou, Directrice adjointe de la Direction de l'Audit conjointe de la Cohésion de la Commission européenne, a expliqué le rôle des ISC indépendantes dans la bonne gouvernance et l'État de droit, en soulignant les avantages à long terme tant pour les ISC que pour le public. Elle a souligné que les ISC sont un élément central du cadre de lutte contre la corruption, contribuant à renforcer l'intégrité des finances publiques, mais aussi un élément important du système de contrôle et d'équilibre des pouvoirs dans les systèmes nationaux. Elle a en outre souligné que la Commission européenne surveille l'évolution de l'indépendance, des ressources et des pouvoirs des ISC dans le rapport sur l'état de droit qu'elle prépare chaque année.

M. Chrisis Pantelides, Directeur adjoint de la Commission permanente pour les plans de développement et de contrôle des dépenses publiques de la Chambre des représentants de la République de Chypre, a souligné que, sans la contribution de l'ISC, la Commission parlementaire de contrôle ne peut fonctionner et que l'exercice du contrôle parlementaire sera très déficient, voire inexistant.

M. Einar Johan Gørrissen, Directeur général de l'IDI, a présenté les résultats du Rapport d'inventaire mondial de l'INTOSAI – section sur l'indépendance des ISC, qui est un exercice triennal dont l'objectif est de donner un aperçu des performances et des capacités des ISC. M. Gørrissen a expliqué qu'une baisse globale de l'indice d'indépendance des ISC, appuyé sur les principes de la Déclaration de Mexico, a été constatée, avec des tendances négatives en matière de cadres juridiques adéquats (Principe 1), d'accès à l'information (Principe 4) et d'autonomie financière (Principe 8). Il a également noté une augmentation des cas signalés d'ingérence dans les ISC, en particulier dans le choix des domaines d'audit. Plus de la moitié des ISC ne peuvent pas faire appel devant la Cour suprême en cas d'ingérence, et 10 % ont fait rapport que les présidents des ISC avaient subi des ingérences dans l'exercice de leurs fonctions.

M. Freddy Ndjemba, Cadre supérieur de l'IDI, a fait part aux participants des conclusions tirées du Mécanisme de plaidoyer rapide en faveur de l'indépendance des ISC (SIRAM) de l'IDI, et Mme Bianca Brétéché, Cheffe adjointe du programme SIGMA de l'OCDE, a présenté le Projet mondial de l'IDI et de l'OCDE sur l'indépendance des ISC.



Source : ISC Chypre

Au cours de la discussion qui a suivi, les participants ont convenu que les prises de position professionnelles existantes de l'INTOSAI, en particulier la Déclaration de Mexico, offrent un cadre solide pour l'indépendance des ISC, et ont réitéré leur engagement indéfectible envers les Principes d'indépendance de la Déclaration de Mexico, pierre angulaire de leur efficacité et de leur crédibilité, tout en reconnaissant qu'il existe de grandes variations dans l'efficacité de la mise en œuvre de ces Principes dans différentes juridictions. Ils ont reconnu l'importance de références formelles aux Normes de l'INTOSAI concernant l'indépendance des ISC dans l'acquis communautaire, non seulement comme condition préalable à l'adhésion des pays candidats, mais aussi pour tous les États membres. L'indépendance est essentielle pour que les ISC puissent remplir correctement leur rôle de surveillance des dépenses publiques et de soutien à l'État de droit. Toutefois, les principaux défis suivants ont été observés :

- Accès restreint aux données.
- Indépendance financière.
- Absence d'immunité juridique pour les dirigeants et les membres des ISC.

Les participants ont reconnu l'importance de la collaboration entre les ISC de l'UE et avec les institutions de l'UE, par le biais d'échanges réguliers d'informations, d'initiatives conjointes et de sensibilisation, et ont exprimé leur engagement à promouvoir l'indépendance des ISC au niveau européen et national. Les considérations suivantes ont été avancées pour promouvoir l'indépendance des ISC de l'UE :

- Partage des connaissances et apprentissage entre pairs, afin de soutenir la contextualisation de l'indépendance dans différentes juridictions.
- Développer des capacités spécifiques, telles que les capacités juridiques au sein des ISC, afin de préserver leur indépendance et de protéger leur statut. Les ISC devraient revoir et renforcer leurs cadres juridiques et institutionnels applicables au niveau national, et plaider en faveur du renforcement de ces cadres en vue de préserver leur indépendance.
- Des mesures devraient être prises pour encourager la Commission européenne à exiger explicitement la mise en œuvre des principes d'indépendance des ISC dans les États membres de l'UE. Cela est essentiel pour faciliter et renforcer le rôle des ISC et leur permettre de remplir efficacement leur rôle dans l'État de droit. Systématiser l'évaluation de l'indépendance des ISC en l'incluant dans le rapport de la CE sur l'État de droit et utiliser les résultats comme base pour les réformes futures.
- Exprimer et démontrer plus efficacement la contribution des ISC à la bonne gouvernance, à la transparence et à la responsabilité. Les ISC devraient renforcer leurs efforts de communication afin de sensibiliser le public à leur rôle et à l'importance de leur indépendance.
- Coopération internationale : les ISC devraient continuer à collaborer avec les Organisations internationales et les autres organismes de surveillance afin de promouvoir la bonne gouvernance et la responsabilité.



Source : Adobe Stock Images, tarasov_vi

Trois idées fausses sur l'indépendance des institutions supérieures de contrôle des finances publiques

Par Vincent Frigon

L'indépendance est indispensable aux Institutions supérieures de contrôle des finances publiques pour remplir leur rôle essentiel de promotion de la transparence et de la responsabilité dans l'administration publique. Or, elle est souvent compromise par des ingérences politiques. Quelles sont les stratégies les plus efficaces pour la préserver ? Les recherches suggèrent que nous avons peut-être des idées fausses sur l'efficacité des mesures existantes dans ce domaine crucial.

Idée fausse n° 1 : l'argent achète la bonne volonté

Divers facteurs socio-économiques, tels que le produit intérieur brut, peuvent avoir une incidence sur la capacité d'un gouvernement à allouer des ressources suffisantes aux ISC. Mais l'hypothèse selon laquelle l'indépendance des ISC dépend fortement du niveau de revenu d'un gouvernement est une idée fausse, selon l'indice d'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques de la Banque mondiale, qui a étudié 118 pays. Les résultats indiquent que de nombreuses ISC dans les pays à faible revenu ont obtenu de meilleurs résultats que leurs homologues dans les États plus riches et suggèrent que l'indépendance est davantage une question de choix et de priorité¹.

Les gouvernements désireux de renforcer leur ISC peuvent adopter une législation solide pour garantir son indépendance, avec des lois délimitant son autorité, son mandat et sa protection contre toute ingérence exécutive ou politique. Ils permettent et encouragent cette institution à se distancier de l'exécutif, sauf lorsque cela est nécessaire à son travail, afin de favoriser l'objectivité.

En Afrique du Sud, par exemple, le rôle de l'ISC a été inscrit dans la Constitution du pays dès sa création en 1911. Lorsque la nouvelle Constitution du pays est entrée en vigueur en 1994, le rôle et les responsabilités de l'Auditeur général de l'Afrique du Sud (AGSA) ont été élargis afin de permettre à l'institution de remplir son mandat constitutionnel. Dans le même temps, l'institution « a acquis son indépendance et s'est séparée du secteur public, de sorte qu'elle n'est soumise à aucune règle ni réglementation de la fonction publique », explique Harold Maloka, porte-parole de l'AGSA. Cette indépendance structurelle permet à l'institution de se gouverner elle-même en vertu de sa propre loi, la Loi sur l'audit public (PAA), ce qui renforce son autonomie. Selon l'indice de la Banque mondiale, l'AGSA² est l'une des rares ISC à jouir d'une indépendance totale dans l'exercice de son mandat d'audit.

Idée fausse n° 2 : les autoroutes goudronnées sont exemptes de nids-de-poule

Une autre idée fausse consiste à croire que l'indépendance juridique équivaut à l'indépendance réelle. Un cadre juridique solide sert de route : il peut faciliter un trajet plus rapide, mais des obstacles, tels que des nids-de-poule, peuvent encore entraver la progression. Dans le fonctionnement quotidien des ISC, l'indépendance de facto peut être compromise par des pressions politiques, un financement insuffisant ou un accès limité à l'information. Comme le souligne une documentation réalisée par l'Initiative de développement de l'INTOSAI, ces institutions peuvent également être confrontées à des problèmes tels que le manque de personnel, le rejet de leurs recommandations ou un manque de crédibilité qui entrave leur capacité à apporter des changements significatifs³. Pour remplir efficacement leur mission, les ISC s'appuient sur le soutien de diverses parties prenantes, notamment le Parlement, la société civile et les médias. En Afrique du Sud, par exemple, le Parlement soutient l'Auditeur général par l'intermédiaire de la Comité permanent sur l'Auditeur général (SCOAG).

Idée fausse n° 3 : l'indépendance n'est pas compatible avec l'engagement

Certaines institutions publiques de régulation ont la fausse idée que les ISC devraient être totalement isolées de toutes les parties prenantes afin d'atténuer tout risque de partialité politique. Cependant, favoriser un engagement équilibré avec la société civile, le parlement et les organisations internationales renforce à la fois l'indépendance et l'efficacité de ces institutions. Les ISC ne doivent pas être considérées comme des adversaires par les politiciens, mais plutôt comme des alliés impartiaux qui visent à améliorer les services et les programmes destinés aux citoyens grâce à leur travail d'audit. Les élus peuvent également tirer profit de cette collaboration, à condition de s'abstenir d'interférer dans les processus d'audit.

Afin d'atténuer la menace perçue à l'encontre des gouvernements, les ISC sont encouragées à dialoguer plus fréquemment avec leurs parties prenantes afin de clarifier leurs rôles et responsabilités et d'être plus transparentes quant à leur travail. L'ouverture contribue également à instaurer la confiance et à gérer les attentes. En Afrique du Sud, par exemple, l'AGSA a développé son propre système pour faire face à des défis tels que la résistance ou la non-coopération des services gouvernementaux au cours des audits. Comme le note M. Maloka, « bien qu'il existe divers mécanismes de contrôle législatif parlementaire qui protègent l'AGSA dans l'exercice de son mandat, tels que la loi de 2004 sur l'audit public (PAA) et le Comité permanent sur l'Auditeur général (SCoAG), l'AGSA a, au fil des ans, ancré une approche coopérative et axée sur le développement avec les entités auditées ». Cette approche permet non seulement d'apaiser les tensions, mais aussi de favoriser un dialogue productif entre les auditeurs et les entités gouvernementales, renforçant ainsi l'importance de la coopération dans la réalisation d'un objectif commun : la prestation efficace de services aux citoyens.

La collaboration avec les médias est un autre moyen essentiel de renforcer l'indépendance. Si les reportages des médias ne reflètent pas toujours le point de vue de l'ISC, ils jouent un rôle essentiel en rendant publiques les conclusions des audits et en incitant les élus à en tenir compte. Les régulateurs des institutions publiques craignent souvent que le fait d'autoriser les ISC à communiquer avec les journalistes ne compromette le soutien public dont bénéficient les politiciens, en particulier si des problèmes de mauvaise gestion font la une des journaux. Cependant, les législateurs expérimentés comprennent que ces rapports peuvent également améliorer leur image auprès du public s'ils montrent qu'ils sont réactifs aux préoccupations et qu'ils mettent activement en œuvre les recommandations.

La couverture médiatique est également un indicateur du niveau d'indépendance de l'ISC. C'est souvent le cas en Afrique du Sud, selon l'expert Herman de Jager. L'AGSA « est prête à informer le public de la mauvaise administration et des lacunes des institutions gouvernementales, illustrant ainsi que, grâce à son indépendance, l'Auditeur général n'hésite pas à affronter les institutions de l'État et le gouvernement⁴ », écrit-il.

Vincent Frigon est un expert en communication qui travaille actuellement pour le Bureau du vérificateur général du Canada. Il travaillait pour l'Initiative de développement de l'INTOSAI à Madagascar en 2025, lorsque cet article a été rédigé.

Cet article a été publié pour la première fois dans SAI Monitor.

Notes de bas de page

1. Banque mondiale. 2021. Indice d'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques : Rapport de synthèse mondial 2021. Croissance équitable, finance et aperçu des institutions. © Banque mondiale. <http://hdl.handle.net/10986/36001> Licence : [CC BY 3.0 IGO](#). 
2. Entretien par courrier électronique avec l'auteur. Auditrice générale de l'Afrique du Sud. 23 juillet 2025. Autorisation de publier l'article dans La Revue de l'INTOSAI accordée le 25 septembre 2025. 
3. Initiative de développement de l'INTOSAI. 2021. Indépendance des ISC : Analyse documentaire sur l'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques. 17 pages. 
4. De Jager, Herman. Éditorial : L'Auditeur général. Auditer l'Afrique du Sud. Été 2006/7. Internet : <https://repository.up.ac.za/server/api/core/bitstreams/3c9125f2-f7e9-480f-8f75-c71ea6df53e6/content> 



Source: Adobe Stock Images, alexdndz

Analyse de l'indépendance des institutions supérieures de contrôle : coup de projecteur sur les immixtions indirectes

Auteurs : Nicolás Lagos, Doctorant, Université Rutgers, Osvaldo Rudloff, avocat, MSc et Consultant international

Introduction : l'importance de l'indépendance des ISC

Le principe d'indépendance est la pierre angulaire d'un audit crédible du secteur public. Les documents fondamentaux, tels que la Déclaration de Lima (INTOSAI 1977) la Déclaration de Mexico (INTOSAI 2007) et les résolutions historiques de l'Assemblée générale des Nations Unies, notamment A/RES/66/209 (2011), A/RES/69/228 (2014) et la Déclaration politique de la session extraordinaire contre la corruption, A/S-32/L.1 (2021), soutiennent un consensus mondial selon lequel des ISC fortes et indépendantes sont des piliers essentiels de la responsabilité démocratique et de la confiance du public.

La nécessité d'une indépendance solide est renforcée par l'évolution du rôle des ISC dans la gouvernance moderne. Sous l'impulsion des réformes de la gestion publique (Bouckaert et Put 2016) , les ISC ont dépassé leur rôle traditionnel axé sur l'intégrité financière pour devenir des acteurs clés dans l'évaluation de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité des programmes gouvernementaux (Pollitt et Summa 1997) (Power 2009) . Ces organisations ont adopté des fonctions cruciales d'analyse de la gouvernance et des politiques, s'attaquant à des questions complexes et politiquement sensibles telles que la lutte contre la corruption (Dye et Stapenhurst 1998) , la protection de l'environnement (OISC/CPLP 2023) et l'égalité des sexes (OLACEFS 2019) . À mesure que les ISC passent du statut de gardiens traditionnels à celui de partenaires influents dans la gouvernance, leur isolation vis-à-vis des pressions politiques et administratives devient plus cruciale que jamais. Cette évolution crée une tension fondamentale entre le maintien de l'autonomie et l'exercice d'une influence directe sur les politiques, ce qui oblige les ISC à gérer avec soin leurs relations avec les parties prenantes afin de garantir l'impartialité et la crédibilité de leurs conclusions (Pierre et De Fine Licht 2017) .

Si le principe d'indépendance est largement reconnu, son évaluation dans les ISC reste difficile. Cet article analyse les principales données mondiales afin de mettre en évidence les enseignements et les meilleures pratiques pour renforcer l'indépendance au sein de la communauté de l'INTOSAI.

Notre cadre d'analyse fondé sur les données : rapport d'inventaire mondial de l'IDI

Notre analyse s'appuie sur les données du rapport mondial de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) (Initiative de développement de l'INTOSAI, 2024) , qui fournit une évaluation mondiale complète des performances et des capacités des ISC.

Cependant, lors de l'utilisation de ces données, il est essentiel de reconnaître leurs forces et leurs limites. La valeur primaire du rapport réside dans sa portée exhaustive et la collecte standardisée des données, qui permettent des comparaisons mondiales et régionales sans précédent. Cela permet à la communauté des ISC d'identifier les tendances systémiques, les défis communs et les domaines de force collective. À l'inverse, l'une des limites du rapport réside dans le fait qu'il s'appuie sur les données déclarées par les ISC elles-mêmes. Comme l'ont souligné des études universitaires, il existe une distinction fondamentale entre les cadres institutionnels de jure et les réalités de facto plus nuancées des opérations quotidiennes (Blume et Voigt 2011) . Par conséquent, cet article utilise le rapport non pas comme un jugement définitif sur une ISC en particulier, mais comme un indicateur qui éclaire le paysage global de l'indépendance et guide la discussion collective et les efforts de renforcement des capacités.

Principales conclusions du Rapport d'inventaire mondial 2023 de l'IDI

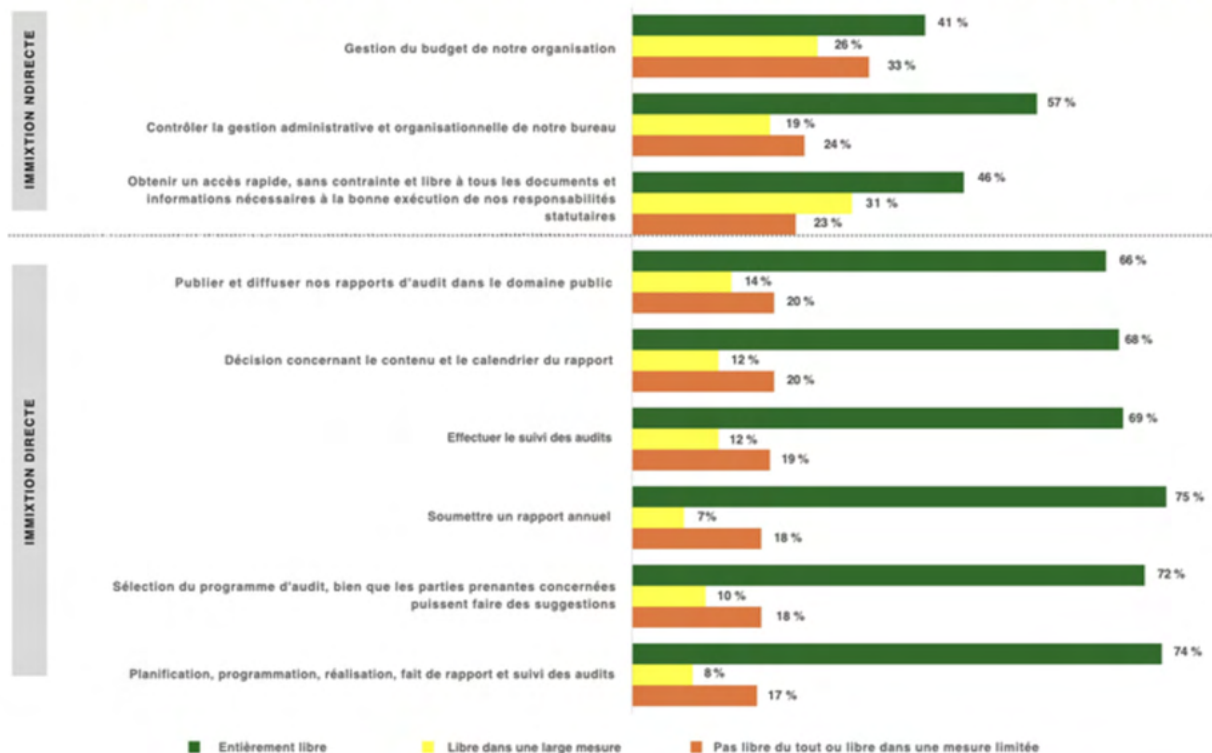
Le rapport d'inventaire offre l'évaluation la plus complète des performances des ISC à l'échelle mondiale. La question 13, à laquelle ont répondu 166 ISC, est particulièrement intéressante. Elle demandait dans quelle mesure elles étaient exemptes d'immixtion législative ou exécutive dans leurs activités principales au cours de la période allant de 2020 à 2022. Cette approche fait passer le débat de principes juridiques abstraits à des situations concrètes où l'indépendance est compromise, ce qui permet de voir comment l'immixtion affecte les ISC dans la pratique.

La question distingue neuf activités essentielles dans lesquelles les ISC peuvent subir des immixtions, qui peuvent être regroupées de manière analytique en formes directes et indirectes. Les immixtions directes font référence à des restrictions manifestes qui touchent au cœur même du mandat et du rôle de responsabilité publique d'une ISC et comprennent les contraintes liées à la sélection des programmes d'audit, à la planification et à la réalisation des audits, à la présentation d'un rapport annuel, à la décision du contenu et du calendrier des rapports, à la publication des rapports d'audit dans le domaine public et à la réalisation d'audits de suivi. En revanche, les immixtions indirectes désignent les pressions qui ne modifient pas formellement le mandat d'audit, mais qui n'en érodent pas moins l'autonomie de l'ISC dans l'exercice efficace de ses fonctions. Ces immixtions se traduisent par des limitations dans l'accès rapide et sans restriction aux documents et aux informations, des restrictions dans la gestion du budget de l'organisation et un contrôle réduit sur la gestion administrative et organisationnelle. Cette distinction souligne que l'indépendance peut être compromise non seulement par des empiètements visibles sur les fonctions d'audit, mais aussi par des contraintes opérationnelles plus subtiles qui affaiblissent discrètement la capacité d'action de l'institution.

La question de l'enquête utilisait une échelle ordinale à quatre points allant de « Pas du tout » (1) à « Dans une mesure limitée » (2), « Dans une plus grande mesure » (3) et « Dans toute la mesure » (4). À des fins d'analyse, les deux premières catégories (Pas libre du tout et Libre dans une mesure limitée) ont été combinées. Ces deux réponses reflètent l'existence d'une immixtion, qu'elle soit totale ou partielle, et leur regroupement permet donc de mieux cerner les domaines dans lesquels les ISC rencontrent des limites dans la pratique. En revanche, les deux dernières catégories (« Entièrement Libre » et « Libre dans une large mesure ») reflètent des situations dans lesquelles l'immixtion était moins présente, ce qui permet de distinguer plus facilement les activités où les difficultés sont fréquentes de celles où elles sont relativement rares.

Les résultats montrent une tendance constante pour les neuf activités. Dans le haut du classement, la grande majorité des ISC ont fait rapport ne subir aucune immixtion dans l'exercice de leurs missions d'audit fondamentales, notamment la présentation d'un rapport annuel (75 %), la planification et la réalisation des audits (74 %), la sélection du programme d'audit (72 %) et le suivi des audits (69 %). De même, plus des deux tiers ont indiqué ne subir aucune immixtion dans la décision du contenu et du calendrier des rapports (68 %) et la publication des résultats des audits (66 %). En revanche, c'est dans les dimensions indirectes que l'on observe les niveaux les plus faibles d'absence d'immixtion. Seules 41 % des ISC ont fait rapport être totalement exemptes d'immixtion dans la gestion budgétaire, 46 % dans l'accès en temps utile aux documents et aux informations, et 57 % dans la gestion administrative et organisationnelle. Ces résultats mettent en évidence une distinction claire : si la plupart des ISC peuvent auditer leurs fonctions officielles sans obstruction significative, une proportion considérable d'entre elles sont encore confrontées à des contraintes dans les conditions internes et opérationnelles nécessaires pour exercer efficacement ces fonctions.

Image 1 : Degré d'indépendance rapporté pour les ISC dans leurs activités (2020-2022)



Source : Rapport mondial d'évaluation 2023 de l'IDI.

Pourquoi il est important de se concentrer sur les immixtions indirectes

Depuis des décennies, les débats universitaires et les réformes mises en œuvre par les praticiens considèrent l'indépendance des ISC comme un pilier fondamental d'un audit public efficace. Une grande partie de cette attention s'est concentrée sur l'indépendance politique de haut niveau, c'est-à-dire la protection des ISC contre les pressions politiques manifestes, les interventions indues visant à éviter tout contrôle, les restrictions du mandat d'audit ou les limitations de la diffusion des rapports. Si ces formes d'immixtion directe restent pertinentes, les données montrent qu'elles ne sont pas les seules menaces auxquelles les ISC sont confrontées dans la pratique, ni nécessairement les plus fréquentes.

Les éléments probants disponibles montrent que l'immixtion indirecte influence de plus en plus le fonctionnement quotidien des ISC. Cette immixtion se manifeste principalement de deux manières. Premièrement, il existe des contraintes en matière de gestion interne, notamment en ce qui concerne les ressources financières, humaines et technologiques. La limitation du contrôle des ISC sur leurs budgets restreint leur capacité à planifier et à investir à moyen et long terme, ce qui se traduit par un manque de personnel, des difficultés à retenir du personnel qualifié et un accès insuffisant aux technologies modernes nécessaires pour réaliser des audits complexes. Ces contraintes affaiblissent la capacité institutionnelle de l'intérieur, sapant progressivement l'efficacité même lorsque l'indépendance formelle est garantie par la loi.

Deuxièmement, il existe des obstacles à l'accès rapide et sans restriction à l'information, qui est indispensable à l'exercice des responsabilités légales. Même si les cadres juridiques accordent officiellement des mandats étendus, les ISC ne peuvent pas accomplir leur travail si les entités auditées retardent, entravent ou fournissent des données incomplètes. Cela nuit à la qualité des conclusions d'audit et diminue leur pertinence pour la reddition de comptes et l'élaboration des politiques. Dans la pratique, les équipes d'audit sont confrontées quotidiennement à ces obstacles, qui ont souvent un impact plus immédiat que les immixtions politiques de haut niveau.

Par conséquent, s'il reste essentiel de continuer à renforcer les garanties juridiques et constitutionnelles de l'indépendance des ISC, il est tout aussi important de se concentrer sur les réalités opérationnelles auxquelles sont confrontées les institutions d'audit. En prêtant attention à la manière dont les cadres supérieurs et les équipes d'audit gèrent les contraintes de gestion interne et les difficultés d'accès à l'information, on obtient une image plus complète de ce que signifie l'indépendance dans la pratique et des domaines dans lesquels des réformes sont les plus urgentes.

Conclusions

Aujourd'hui, l'indépendance des ISC est de plus en plus menacée par des immixtions indirectes qui sapent discrètement mais constamment leur capacité à fonctionner. Ces pressions, qui se manifestent par des restrictions budgétaires, des limites en matière de personnel et de gestion interne, et des obstacles à l'accès rapide à l'information, frappent au cœur même des activités des ISC, affaiblissant leur capacité à remplir leur mandat même lorsque les garanties juridiques semblent solides. Il est donc tout aussi important de reconnaître et de traiter ces formes d'immixtion que de protéger les ISC contre les pressions politiques directes.

Il n'existe pas de solution miracle pour résoudre ces problèmes. Cependant, il est indispensable de mettre en place des cadres réglementaires plus solides qui garantissent la stabilité budgétaire à long terme et donnent aux ISC une plus grande liberté pour gérer leurs équipes afin de garantir leur indépendance opérationnelle. Dans le même temps, il est essentiel de renforcer l'accès à des informations complètes et en temps utile. La numérisation en cours des données gouvernementales offre une opportunité prometteuse : plutôt que de dépendre de la remise de documents spécifiques, les ISC peuvent se voir accorder un accès sécurisé à des bases de données entières. Ce changement pourrait améliorer l'efficacité, l'exhaustivité et la rapidité des audits tout en fermant les voies d'immixtion indirecte par obstruction ou retard.

Références

1. Blume, Lorenz, et Stefan Voigt. 2011. « Does organizational design of institutions supérieures de contrôle matter? A cross-country assessment. » *European Journal of Political Economy* 27 (2): 215-229.
2. Bouckaert, Geert et Vital Put. 2016. « Managing Performance and Auditing Performanc. » Dans *The Ashgate Research Companion to New Public Management* (eBook), par Tom Christensen et Per Lægreid, 223-236. Londres : Routledge.
3. Dye, Kenneth M. et Rick Stapenhurst. 1998. « Pillars of Integrity: The Importance of Supreme Audit Institutions in Curbing Corruption ». sirc.idi.no. <https://sirc.idi.no/document-database/documents/development-partner-publications/43-pillars-of-integrity-the-importance-of-supreme-audit-institutions-in-curbing-corruption/file>.
4. Fredriksen, Camilla. 2023. « Rapport d'inventaire mondial des ISC 2023 ». idi.no. <https://idi.no/elibrary/global-sai-stocktaking-reports-and-research/2001-global-sai-stocktaking-report-2023-english/file>.
5. INTOSAI. 1977. « INTOSAI-P1 Déclaration de Lima ». sirc.idi.no. <https://sirc.idi.no/document-database/documents/intosai-publications/1-intosai-p-1-the-lima-declaration/file>.
6. —. 2007. « INTOSAI-P10 Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC ». sirc.idi.no. <https://sirc.idi.no/document-database/documents/intosai-publications/2-intosai-p-10-mexico-declaration-on-sai-independence/file>.
7. OISC/CPLP. 2023. « Sumario Ejecutivo. Áreas protegidas: auditoria coordinada ». agora-parl.org. https://agora-parl.org/sites/default/files/palop-publications/web-Sumário%20Ejecutivo%20ACAP_v09.pdf.
8. OLACEFS. 2019. « Auditoría Iberoamericana sobre el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5: Igualdad de Género ». olacefs.com. <https://olacefs.com/gtg/wp-content/uploads/sites/12/2021/12/04-00-Informe-ODS-5-ESP.pdf>.
9. Pierre, Jon, et Jenny De Fine Licht. 2017. « How do supreme audit institutions manage their autonomy and impact? A comparative analysis ». *La Revue européenne de politique publique* 26 (2): 226-245.
10. Pollitt, Christopher, et Hilka Summa. 1997. « Reflexive Watchdogs? How Supreme Audit Institutions Account for Themselves. » *Public Administration* 313-336.
11. Power, Michael. 2009. « The Theory of the Audit Explosion. » Em *The Oxford Handbook of Public Management*, de Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn et Christopher Pollitt, 326–344. Oxford University Press.
12. Prasad, Awadhesh. 2018. « Auditing of Environmental Performance in the Public Sector ». taylorfrancis.com. 13 juin. <https://doi.org/10.4324/9781351273480>.



Charles Deguara, vérificateur général du Bureau national d'audit de Malte. Source : Bureau national d'audit de Malte.

Création de la Cour des comptes nationale de Malte : garantie de l'indépendance de l'ISC inscrite dans la Constitution

Auteur : Charles Deguara, Auditeur général de la Cour des comptes nationale de Malte

Les textes constitutionnels et législatifs adoptés en 1997 constituent un événement marquant dans l'histoire de la Cour des comptes de Malte, qui était à l'origine un service d'audit au sein de la fonction publique. Cette date historique est comparable à la création de l'ancien département d'audit, fondé par le premier gouverneur britannique de Malte, Sir Thomas Maitland, en 1814, et à l'octroi de protections constitutionnelles élémentaires au Directeur de l'audit lorsque Malte est devenue un État indépendant en 1964. Pour commémorer cette étape importante en 2022, parmi d'autres initiatives, la Cour des comptes de Malte (NAO) a publié un ouvrage scientifique intitulé « State Audit in Times of Transition – Reflections on Change and Continuity, Challenge and Opportunity from Malta and Beyond » (L'audit public en période de transition – Réflexions sur le changement et la continuité, les défis et les opportunités à Malte et au-delà).

Sous la direction du professeur Edward Warrington, cet ouvrage rassemble une série d'études qui portent essentiellement sur la réflexion sur le passé et le présent, dans une perspective d'avenir pour notre institution. Cet article s'appuie sur l'introduction de cet ouvrage, accessible sur notre site web ([State-Audit-in-Times-of-Transition](#)).

En effet, on ne saurait trop insister sur l'importance cruciale de la loi promulguée en juillet 1997 avec l'approbation unanime des membres du Parlement (MP) du gouvernement et de l'opposition. Jusqu'alors, le Département de l'audit relevait généralement du ministère des Finances. Avec l'amendement de l'article 108 de la Constitution et la promulgation de la loi de 1997 sur l'Auditeur général et la Cour des comptes nationale, la NAO est devenue une institution de surveillance totalement autonome, dirigée par un Auditeur général et un Auditeur général adjoint, dont la nomination requiert invariablement le soutien d'au moins deux tiers des membres du Parlement. D'autres dispositions importantes de la législation, telles que celles relatives au recrutement et au financement de la NAO, renforcent l'indépendance totale de la Cour des comptes nationale vis-à-vis du pouvoir exécutif.

Grâce à ces importants amendements, la NAO maltaise se conforme aux Déclarations de Lima et de Mexico sur les fonctions, l'indépendance et l'éthique des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques. Il ne fait aucun doute que seule une fonction d'audit externe totalement indépendante peut garantir la fiabilité, l'équité et la crédibilité des rapports sur les conclusions et les recommandations d'audit.

En toute honnêteté, malgré les contraintes évidentes pesant sur son indépendance et ses ressources, l'ancien Département d'audit a toujours suivi, dans la mesure du possible, une politique de rapports établis équitable et objectif. La méthodologie d'audit fondamentale et l'expérience de l'audit du secteur public accumulées pendant plus de cent cinquante ans ont constitué un point de départ très utile pour la NAO nouvellement créée. Les connaissances institutionnelles et l'expérience de certains membres de la direction, dont certains sont toujours en service à la NAO, se sont révélées extrêmement utiles tout au long de cette transition progressive mais déterminée. Ainsi, notre cour des comptes a hérité de l'éthique et des valeurs fondamentales de son prédécesseur et s'engage à continuer de les respecter, conformément aux normes internationales d'audit du secteur public.

Parmi les responsabilités et les pouvoirs conférés au Bureau de l'Auditeur général, je souligne la mission fondamentale qui consiste à fournir systématiquement au Parlement, et en fin de compte à nos citoyens, nos principales parties prenantes, une assurance équitable, véridique et objective que les fonds publics sont utilisés aux fins pour lesquelles ils ont été approuvés, conformément aux règles et règlements en vigueur, et de la manière la plus économique, efficace et efficiente possible (les fameux trois « e »). Les observateurs de la gouvernance contemporaine font désormais référence à deux autres « e » importants : « environnement » et « éthique », qui ont aujourd'hui pris une importance croissante dans notre travail d'audit. Nous nous acquittons de cette lourde tâche essentiellement par le biais d'une sélection totalement indépendante des sujets d'audit qui constituent notre plan d'audit pour une année donnée. Cela nécessite un processus minutieux de consultation interne et de discernement, guidé par certains critères, tels que l'importance relative et le risque. À cet égard, nous avons développé au sein de notre bureau un cadre complet d'évaluation des risques qui s'avère très utile pour l'élaboration de notre plan d'audit. Entre autres éléments, ces évaluations des risques tiennent compte de l'importance financière, de la sensibilité socio-économique des programmes et activités du secteur public, ainsi que de l'état d'avancement des préoccupations soulevées par le Bureau ces dernières années.



DOI Clodagh O'Neill

Bureau national d'audit de Malte avec Son Excellence la Présidente de la République de Malte, Mme Myriam Spiteri Debono. Source : Bureau national d'audit de Malte.

Afin de mener à bien notre mission, conformément aux normes internationales d'audit, la législation habilitante confère à l'Auditeur général et au personnel de la NAO le pouvoir d'accéder librement, à tout moment raisonnable, aux informations détenues par les agents et autres membres du personnel des ministères ou administrations publiques, ou des entités soumises à son audit, qui peuvent leur être nécessaires pour l'exercice correct de leurs fonctions conformément à la loi. La NAO est habilitée à percevoir de ces fonctionnaires et autres membres du personnel les rapports et explications qu'il juge nécessaires à ces fins.

De plus, conformément au paragraphe 108(12) de la Constitution, dans l'exercice de leurs fonctions, l'Auditeur général et l'Auditeur général adjoint ne sont soumis à l'autorité ou au contrôle d'aucune personne. Cela reflète la pleine autonomie dont jouit la NAO, condition sine qua non pour lui permettre d'exercer ses fonctions constitutionnelles de la manière la plus objective et la plus indépendante possible.

Tout au long de ma longue carrière au sein de ce Bureau, j'ai toujours été convaincu que notre personnel est sans aucun doute l'atout le plus précieux de la NAO. Par conséquent, nous devons continuer à investir dans nos employés hautement qualifiés, notamment en leur proposant des programmes de développement professionnel adaptés, afin de nous assurer qu'ils disposent des outils nécessaires pour auditer les opérations selon les normes professionnelles les plus élevées. La NAO a besoin des outils adéquats, à tous les niveaux de l'organisation, pour s'assurer que nous sommes dûment préparés à relever les nouveaux défis posés par ces changements complexes, en particulier ceux qui se produisent au sein même du secteur public. Cela implique des adaptations et des innovations dans la manière dont le secteur public mène ses activités, notamment le recours à des procédures de passation de marchés publics plus complexes et à des approches pangouvernementales. Disposer de tels outils est une condition essentielle pour garantir qu'une institution nationale d'audit jouisse d'une indépendance opérationnelle totale et soit en mesure de l'exercer.

En cette période de transition sociale, économique, culturelle et technologique complexe, les relations extérieures d'une institution revêtent une importance encore plus grande, notamment celles que la NAO entretient avec les dirigeants de l'entité auditée, à savoir la fonction publique maltaise. Tout en veillant jalousement à préserver son autonomie constitutionnelle et professionnelle, la NAO s'efforce assidûment de maintenir de bonnes relations de travail avec les dirigeants de la fonction publique, comme le stipule clairement notre Plan stratégique pour la période allant de 2024 à 2028, intitulé « Renforcer l'impact de l'audit ». Je me réfère à mon introduction à ce sujet : « L'engagement en faveur de l'indépendance et de l'autonomie est au cœur de la philosophie de la NAO, garantissant que les audits sont menés de manière impartiale et objective, sans influence extérieure... ».

Un autre aspect de l'autonomie totale de la NAO est que, bien que nous soyons la plus petite institution nationale d'audit de l'Union européenne, nous avons gagné en visibilité sur la scène internationale. Nous sommes très actifs en matière de travail au sein de plusieurs groupes de travail internationaux, tels que le Comité de contact de l'UE (un réseau actif regroupant les présidents des institutions nationales d'audit des États membres de l'UE), et à l'Organisation européenne des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (EUROSAI), dans les Groupes de travail sur l'audit environnemental et sur les technologies de l'information (TI). Il suffit de mentionner que cette année, nous avons accueilli à Malte l'importante 23^{ème} Assemblée du Groupe de travail de l'INTOSAI sur la vérification environnementale (juillet 2025) et que nous préparons actuellement, en étroite collaboration avec la Cour des comptes européenne, l'accueil du Comité de contact de cette année en novembre 2025.

La NAO est au cœur d'un réseau de relations institutionnelles, en particulier avec les entités auditées, qui s'étend à l'ensemble de l'État. Je définirais essentiellement l'éthique de ces relations comme étant fondée sur la confiance et le respect mutuels. Ces valeurs sont interdépendantes. La confiance et le respect garantissent que les rapports et les missions de la NAO sont dûment acceptés par le Parlement, par les entités auditées et par le grand public, dont nous nous efforçons de protéger les intérêts, d'autant plus que ce sont finalement les contribuables qui financent les activités du gouvernement. Bien sûr, cette confiance doit être continuellement méritée, ce qui signifie que tout notre travail doit être appuyé sur les valeurs fondamentales d'objectivité et d'équité, sans aucun parti pris ni favoritisme.



Bureau nacional d'audit de Malte. Source : Bureau national d'audit de Malte.

Il ne fait aucun doute que la NAO a considérablement évolué au cours des vingt-huit dernières années : je tiens à saluer chaleureusement les efforts déployés par mes prédécesseurs et l'ensemble du personnel qui a travaillé au sein de la NAO. Il suffit de dire qu'avant les amendements législatifs de 1997, seul le Rapport annuel sur les comptes publics était publié (comprenant l'audit financier du Rapport financier du gouvernement et un certain nombre d'audits de conformité) ; très peu de rapports autonomes étaient publiés. À l'heure actuelle, outre les deux rapports annuels, l'un consacré aux comptes publics et l'autre au fonctionnement des collectivités locales, le NAO publie plusieurs rapports autonomes, tels que des rapports d'audit de performance, des rapports d'audit informatique et des rapports d'audits spéciaux et d'enquêtes. Ces derniers sont pour la plupart réalisés à la demande de la Commission des comptes publics, une Commission parlementaire spéciale. De plus, il y a près de dix ans, la NAO a commencé à publier des rapports d'audit de suivi, qui se concentrent sur le degré de mise en œuvre des principales recommandations de la NAO dans les rapports publiés les années précédentes. Il est satisfaisant de constater que la grande majorité de nos recommandations ont été mises en œuvre ou sont en cours de mise en œuvre.

Je suis convaincu que cette évolution significative s'explique principalement par le processus de sélection du personnel rigoureux, transparent et tourné vers l'avenir adopté depuis la création de la NAO. Il s'agit là d'un aspect extrêmement important de l'autonomie totale dont jouit aujourd'hui la NAO, comme souligné ci-dessus. Progressivement, cela a conduit au recrutement de personnel qualifié et compétent dans le domaine de la comptabilité (pour les audits financiers et de conformité) et dans d'autres domaines universitaires (pour les autres types d'audits). Nous avons également travaillé dur pour remonter le moral et la motivation de notre personnel, en particulier au cours d'une période très difficile pour la NAO, lorsque les conditions d'engagement n'étaient pas très attrayantes et que nous perdions de très bons éléments de notre équipe. Aujourd'hui, les démissions au sein de notre Bureau ont considérablement diminué.

Si le nombre d'employés que nous comptons aujourd'hui est similaire à celui d'il y a plusieurs décennies, leurs compétences, leur expertise et leur professionnalisme se sont considérablement développés. C'est l'un des principaux résultats de l'autonomie dont jouit notre Bureau.

En conclusion, la Cour des comptes nationale est l'héritière de l'une des plus anciennes institutions gouvernementales de Malte : en tant que tel, elle a hérité de la mission confiée à l'Auditeur de l'État ainsi que de l'éthique durable de son prédécesseur, le Département d'audit. À travers son travail, la NAO s'efforce de ne pas être la gardienne passive d'un héritage révolu. Au contraire, elle cultive cet héritage avec un engagement et un dynamisme extraordinaires, dans le but d'aider l'administration publique maltaise à s'acquitter fidèlement de sa mission spécifique au service du bien commun dans le contexte difficile du XXI^e siècle. Essentiellement, en continuant à améliorer la bonne gouvernance dans l'ensemble du secteur public, tout en gardant à l'esprit la priorité élevée accordée à la réalisation des Objectifs de développement durable. Cet engagement et cette vigueur inébranlables me rendent confiant dans le fait que, malgré les défis auxquels elle est confrontée, la Cour des comptes nationale continuera à remplir son mandat constitutionnel de la meilleure manière possible. En fin de compte, dans l'intérêt supérieur des citoyens qu'il aspire à servir.

- Charles Deguara, Auditeur général



Bikram Gurung, auditeur général adjoint. Source : ISC du Bhoutan

Défendre l'indépendance : succès et défis de l'Autorité royale d'audit du Bhoutan

Par Bikram Gurung, auditeur général adjoint. Source : ISC du Bhoutan

Introduction

Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) jouent un rôle essentiel dans la bonne gouvernance, la responsabilité et la transparence. Au Bhoutan, l'Autorité royale d'audit (RAA) audite les ressources publiques, et son efficacité dépend fortement de son indépendance face aux pressions politiques, économiques ou institutionnelles. Cet article examine les expériences concrètes de l'ISC du Bhoutan, en mettant en évidence ses succès en matière de préservation de son indépendance et les défis persistants auxquels elle est confrontée, en s'appuyant sur des publications officielles, des évaluations par les pairs et des cas d'audit spécifiques.

Fondements juridiques et constitutionnels de l'indépendance de la RAA

L'indépendance de la RAA est profondément ancrée dans le cadre juridique et constitutionnel du Bhoutan. La Constitution du Bhoutan (2008) et la loi sur l'audit du Bhoutan de 2018 [1, 2] établissent la RAA comme une autorité indépendante dotée de plusieurs garanties essentielles :

- *Nomination et mandat de l'Auditeur général (AG)* : l'AG est nommé par le Druk Gyalpo (Roi) à partir d'une liste recommandée conjointement par les principaux titulaires de fonctions constitutionnelles, ce qui garantit une sélection impartiale. Nommé pour un mandat fixe et non renouvelable de cinq ans ou jusqu'à l'âge de 65 ans, et ne pouvant être révoqué que par une procédure de destitution, l'AG bénéficie d'une sécurité d'emploi substantielle, qui protège sa fonction de toute ingérence politique [1, 2].
- *Autonomie fonctionnelle* : la loi sur l'audit accorde à la RAA une indépendance fonctionnelle totale dans tous les aspects de l'audit : planification, programmation, enquête et faire rapport. Elle impose des opérations sans crainte, favoritisme ou préjugé, et stipule explicitement que la RAA n'est pas soumise à des directives externes, sauf si la loi le précise [2].
- *Accès à l'information* : l'accès illimité aux informations nécessaires à l'audit est garanti à la fois par la Constitution et par la loi sur l'audit [1, 2].
- *Rapports et diffusion* : la RAA est tenue de faire rapport de ses conclusions dans des rapports d'audit annuels adressés au Druk Gyalpo, au Premier ministre et au Parlement, avec une totale liberté quant au contenu, au calendrier et à la diffusion [1, 2].
- *Garanties financières* : l'État est constitutionnellement tenu de fournir des dispositions financières adéquates. Une disposition essentielle garantit un financement provisoire, assurant au moins le budget de l'année précédente en cas de retard dans l'adoption du budget national, ce qui atténue les pressions financières [2].

Ces dispositions protègent collectivement l'indépendance de la RAA contre toute ingérence politique, économique et institutionnelle, garantissant ainsi son rôle dans le maintien de la responsabilité et de la transparence du secteur public.

Défis à l'indépendance de la RAA

Malgré son cadre juridique solide, la RAA est confrontée à plusieurs défis :

- *Demandes d'audit parlementaire* : bien que la RAA contrôle la portée des audits, le cadre juridique ne prévoit pas explicitement le droit pour l'Auditeur général de refuser les demandes parlementaires d'audits spécifiques [3]. Bien que l'Auditeur général ait historiquement résisté à ces pressions, cette ambiguïté reste une vulnérabilité potentielle à l'influence extérieure.

- *Chevauchement avec la Commission royale de la fonction publique (RCSC)* : la loi sur la fonction publique royale confère à la RCSC un pouvoir de contrôle sur la RAA, y compris l'approbation de l'organisation interne et le mandat d'auditer la RAA et son personnel [3]. Cela crée un conflit potentiel avec l'autonomie managériale et administrative de la RAA et son mandat d'audit fondamental, car cela implique qu'un organisme externe audite l'ISC elle-même, ce qui pourrait compromettre l'indépendance de la RAA en matière de gestion des ressources humaines et de gouvernance interne.
- *Contraintes budgétaires* : malgré les mandats constitutionnels prévoyant un financement adéquat, la part du budget de la RAA dans le budget de l'État était faible (0,36 % à 0,38 % entre 2012 et 2015) [3]. Les réductions budgétaires, telles que celles opérées au cours de la pandémie de la COVID-19, peuvent avoir un impact significatif sur la capacité de la RAA à réaliser des audits de haute qualité, limitant ainsi sa portée et son efficacité [3].

Cas illustrant l'indépendance et son impact

Deux cas illustrent l'indépendance de la RAA et son impact tangible sur la responsabilité du secteur public :

Cas n° 1 : la RAA fait face à des irrégularités financières d'un montant de 2.840,092 millions de ngultrums (exercice 2022 à 2023).

Ce cas met en évidence le rôle proactif de la RAA en matière de responsabilité financière. Au cours de l'exercice 2022 à 2023, la RAA a publié 456 rapports d'audit, identifiant des irrégularités totalisant 2.840,092 millions de ngultrums (environ 34 millions de dollars américains) [4]. Parmi celles-ci figuraient :

Catégorie d'irrégularité	Montant (en millions de ngultrum)	Pourcentage du total	Description
Fraude et corruption	39.604	139%	Intention délibérée d'obtenir des avantages indus, preuve prima facie de fraude ou de tromperie.
Non-respect des lois, Règles & Réglementations	2.244,804	7,904%	Déroptions aux lois, règles, réglementations, politiques, procédures opérationnelles standard et accords.
Lacunes, manquements et insuffisances	555.683	1,957%	Incidence significative, constituant une menace potentielle pour le fonctionnement économique et efficace.

Le rapport détaillait les mesures requises de la part des entités auditées, identifiant les responsables chargés de la résolution, des sanctions et des mesures correctives. La divulgation publique de ces conclusions, attribuant la fraude et la non-conformité à des agences spécifiques, souligne l'indépendance fonctionnelle de la RAA et son engagement en faveur de la transparence, favorisant la responsabilité malgré des implications financières importantes [4].

Cas n° 2 : Examen du système judiciaire par la RAA (2019)

Dans son « Examen du système et des pratiques judiciaires, 2019 », la RAA a constaté que les décisions de justice étaient largement inaccessibles au public [5]. Cet audit est important, afin que la RAA démontre sa volonté d'examiner de près le pouvoir judiciaire, une branche égale, sans crainte, sans favoritisme et sans préjugés. Les conclusions de la RAA ont donné lieu à des développements positifs : une unité chargée des médias et de la communication a été créée à la Cour suprême et les services judiciaires ont été dissociés de la Commission de la fonction publique du Bhoutan en 2022 afin de renforcer l'indépendance judiciaire [5]. Ce cas illustre le rôle croissant de la RAA dans la promotion de la responsabilité et de la transparence dans toutes les branches du gouvernement, même dans les domaines sensibles.

Modèles, garanties et efforts de plaidoyer couronnés de succès

La capacité de la RAA à maintenir son indépendance découle des/du :

-
- *Dispositions juridiques solides* : l'inscription dans la Constitution et les dispositions détaillées de la loi de 2018 sur l'audit du Bhoutan fournissent des garanties primaires, notamment la sécurité du mandat de l'Auditeur général, son autonomie fonctionnelle et son accès garanti à l'information, formant ainsi un bouclier protecteur solide [1, 2].
- *Contrôle parlementaire* : la Commission des comptes publics (PAC) du Parlement examine les rapports de la RAA et assure leur suivi, assurant ainsi une responsabilité externe et traduisant les observations d'audit en réformes concrètes [1].
- *Plaidoyer proactif* : l'examen par les pairs de l'INTOSAI (2016) a recommandé un plaidoyer continu afin de renforcer l'indépendance juridique et financière, en particulier en ce qui concerne les demandes d'audit parlementaire et le chevauchement avec la RCSC [3]. Le refus historique de la RAA de certaines demandes parlementaires, même sans soutien juridique explicite, a permis de démontrer son plaidoyer interne et son engagement envers son mandat.

Impact sur la responsabilité et la transparence du secteur public

L'indépendance de la RAA renforce directement l'efficacité des audits, la responsabilité du secteur public et la transparence. Les conclusions relatives aux irrégularités financières (2.840,092 millions de Nu pour l'exercice 2022 à 2023) et l'examen judiciaire soulignent la capacité de la RAA à identifier les faiblesses systémiques et à demander des comptes aux entités publiques [4, 5].

En rendant publics les cas de fraude, de non-conformité et d'inefficacité, la RAA fournit des informations cruciales au public et au Parlement, favorisant ainsi la transparence et stimulant les réformes nécessaires. Les mesures de suivi et les réformes sont destinées à démontrer un impact tangible sur la gouvernance et la gestion des ressources au Bhoutan.

Stratégies et leçons tirées pour d'autres ISC

Pour les autres ISC des pays en développement, l'expérience de la RAA offre des stratégies pratiques :

- *Donner la priorité à un cadre juridique solide* : plaider en faveur de dispositions constitutionnelles et législatives garantissant explicitement l'indépendance de l'ISC, notamment la sécurité de mandat, l'autonomie fonctionnelle et les ressources financières adéquates. Il s'agit là de la première ligne de défense.
- *Favoriser un plaidoyer proactif* : plaider de manière proactive en faveur de l'indépendance, en particulier en cas d'ambiguïtés juridiques. Des positions de principe, même sans soutien juridique explicite, peuvent établir des précédents et renforcer la détermination institutionnelle.
- *Favorisez l'engagement avec les organes de surveillance* : établissez des relations solides et collaboratives avec les commissions parlementaires de surveillance (comme la PAC au Bhoutan) afin de garantir que les conclusions des audits débouchent sur des actions et des réformes concrètes, amplifiant ainsi l'impact de l'ISC.
- *Adopter la transparence dans les rapports* : diffuser publiquement les conclusions des audits, même dans les secteurs sensibles, afin de renforcer la confiance du public et de générer une pression externe en faveur de la responsabilité. La transparence est un outil puissant.
- *Investir dans le renforcement continu des capacités* : investir dans le développement professionnel et adopter des techniques d'audit modernes (par exemple, l'audit numérique, l'analyse de données) afin d'améliorer la qualité et l'impact des audits. Cela renforce la crédibilité et l'efficacité, comme le suggèrent les réformes stratégiques de la RAA.

Conclusion

La Royal Audit Authority du Bhoutan est l'exemple même d'une Institution supérieure de contrôle des finances publiques qui, bien qu'opérant dans le contexte d'un pays en développement, a largement réussi à préserver son indépendance. Son solide soutien constitutionnel et juridique, associé à une approche proactive de l'audit et du reporting, lui a permis de mettre au jour d'importantes irrégularités financières et de mener des réformes, même dans des domaines sensibles tels que le système judiciaire. Si des défis persistent, notamment en ce qui concerne la surveillance parlementaire et le rôle de la RCSC, le parcours de la RAA offre des enseignements précieux aux ISC du monde entier : un cadre juridique solide, un plaidoyer continu, un engagement stratégique avec les organes de contrôle et une transparence sans faille sont essentiels pour préserver l'indépendance et garantir une responsabilité efficace du secteur public.

Références

1. Autorité royale d'audit du Bhoutan. (2018). Loi sur l'audit du Bhoutan 2018. <https://www.bhutanaudit.gov.bt/wp-content/uploads/2020/07/Audit-Act-of-Bhutan-2018.pdf>
2. Constitution du Royaume du Bhoutan. (2008). Article 25. <https://www.bhutanaudit.gov.bt/wp-content/uploads/2020/07/Constitution-of-Bhutan.pdf>
3. INTOSAI. (2016). Examen par les pairs sur l'indépendance du Bureau de l'Autorité royale d'audit du Bhoutan. https://www.bhutanaudit.gov.bt/wp-content/uploads/2020/11/Peer_Review_Bhutan_2016_english.pdf
4. Deki, S. (n.d.). La RAA confrontée à 2.840,092 millions de Nu d'irrégularités financières. Bhutan Today. <https://www.bhutantoday.bt/raa-confronts-nu-2840-092-million-financial-irregularities/>
5. Projet BTI. (2024). Rapport national du Bhoutan pour le BTI 2024. <https://bti-project.org/en/reports/country-report/BTN>



Finau Nagera, vérificateur général des Fidji. Source : Bureau du vérificateur général, Fidji

Renforcer l'indépendance : le parcours des Fidji vers une loi moderne sur l'audit

Auteur : Grace Tuvakasiga, responsable principale de la communication, Bureau du vérificateur général des Fidji

L'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) est fondamentale pour garantir la responsabilité, la transparence et la bonne gouvernance dans le secteur public. Pour l'ISC des Fidji, ce principe a été au cœur d'un long parcours déterminé vers la modernisation du cadre législatif qui guide son travail. La promulgation de la loi sur l'audit de 2025 marque une étape historique, qui reflète la persévérance, la collaboration et l'engagement à préserver l'indépendance du Bureau de l'Auditrice générale des Fidji. La loi sur l'audit 2025 est entrée en vigueur en mai 2025.

Pourquoi l'indépendance est-elle importante ?

Une ISC indépendante garantit que les ressources publiques sont gérées efficacement, que les programmes gouvernementaux apportent une valeur ajoutée et que les décisions sont prises sur la base d'informations précises et objectives. Sans indépendance, qu'elle soit institutionnelle, financière ou opérationnelle, une ISC risque de perdre sa crédibilité et sa capacité à agir en tant que gardienne impartiale de l'intérêt public.

À l'échelle mondiale, les principes d'indépendance des ISC sont consacrés dans la Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC (ISSAI P-10), adoptée par l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). La Déclaration de Mexico énonce huit principes fondamentaux, notamment l'indépendance du cadre juridique des ISC, leur autonomie financière, leur liberté dans le choix des sujets d'audit et leur accès illimité à l'information. Ces principes sont devenus la référence pour mesurer la force des ISC dans le monde entier.

La loi fidjienne de 1969 sur l'audit ne reflétait pas pleinement ces principes. Bien qu'elle ait bien servi le pays pendant des décennies, elle ne tenait pas compte du mandat renforcé prévu par la Constitution de la République des Fidji de 2013, ni des Normes internationales et des nouveaux défis auxquels est confronté le secteur public.

Un long processus de réforme

La prise de conscience que la loi sur l'audit des Fidji était obsolète a déclenché le processus de réforme. Ce processus a officiellement débuté en 2018, lorsque l'ISC des Fidji, avec le soutien technique de la PASAI, a engagé un consultant juridique pour réviser la loi sur l'audit de 1969. Le consultant a été chargé de comparer la législation fidjienne aux meilleures pratiques mondiales et de recommander des moyens de renforcer le mandat de l'ISC des Fidji conformément à la Constitution de la République des Fidji de 2013 et aux Normes internationales.

En 2023, le gouvernement fidjien a approuvé le processus de révision, donnant ainsi le mandat politique nécessaire pour faire avancer la réforme. Cela a marqué un tournant, car l'élan est passé d'un travail préparatoire technique à une consultation active et à l'élaboration de la législation.

Il est important de noter que le processus de réforme n'a pas été mené de manière isolée. Le public a été invité à soumettre des contributions écrites et des ateliers de consultation ont été organisés, réunissant des représentants des ministères et des départements gouvernementaux, des organisations de la société civile et d'autres groupes intéressés. Cette approche inclusive a permis de garantir que les projets de propositions reflètent l'environnement de gouvernance des Fidji et les aspirations de sa population en matière de responsabilité et de transparence.

L'un des principaux facteurs de réussite de cette réforme législative a été la capacité de l'ISC des Fidji à tirer parti de l'engagement des parties prenantes. Tout au long du processus, celles-ci ont apporté leur contribution par le biais de soumissions écrites, de commentaires oraux et de leur participation à des ateliers de consultation en personne.

Cette large participation a créé un sentiment d'appropriation commune de la réforme juridique, garantissant l'adhésion des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux. Elle a également souligné le rôle de la consultation en tant que pierre angulaire d'une réforme efficace de la gouvernance.

L'OAG a bénéficié de son solide partenariat avec la PASAI, qui a fourni un financement et un soutien technique tout au long du processus. Cette collaboration a mis en évidence l'influence de la coopération régionale dans le renforcement des institutions publiques et a souligné l'importance de la solidarité entre les ISC du Pacifique.

Indépendance croissante : institutionnelle, financière et opérationnelle

La loi sur l'audit de 2025 renforce les pouvoirs et les fonctions de l'Auditrice générale, réaffirmant son autorité d'agir, dans les limites de la loi, sans ingérence. L'une de ses principales caractéristiques est la clause d'immunité, qui protège l'Auditrice générale et son personnel contre toute responsabilité dans l'exercice de leurs fonctions officielles. Bien que concise, avec seulement 26 articles répartis sur 17 pages, la loi est renforcée par des dispositions constitutionnelles solides concernant la nomination, la révocation, la rémunération, l'indépendance, le mandat d'audit, certains aspects de l'accès à l'information, le financement et la gouvernance du bureau.

Persévérance et résilience

Le chemin vers cette réussite a été long et parfois semé d'embûches. La réforme législative est intrinsèquement complexe, impliquant de multiples acteurs, des débats techniques et des intérêts divergents. Guidée par son mandat constitutionnel et par la conviction que l'indépendance est essentielle à l'efficacité de l'audit, l'OAG a maintenu le cap.

Chaque étape du processus, de l'examen juridique aux consultations nationales, en passant par le débat parlementaire, a contribué à créer une dynamique. La résilience de l'ISC Fidji a été soutenue par ses parties prenantes, qui ont reconnu que le renforcement de l'indépendance de l'Auditrice générale visait en fin de compte à renforcer la gouvernance dans le secteur public.

Une étape importante pour l'ISC des Fidji

La loi sur l'audit de 2025 marque une nouvelle ère pour l'ISC des Fidji. Elle modernise le cadre législatif, abroge les lois obsolètes et intègre des dispositions plus strictes qui renforcent les pouvoirs, les devoirs et l'indépendance de l'Auditrice générale. Il s'agit non seulement d'une étape juridique importante, mais aussi d'une étape symbolique : la reconnaissance de l'importance d'un audit indépendant pour renforcer la confiance du public et la responsabilité.

Cette réalisation contribue également à la dynamique croissante de la région Pacifique en faveur de l'alignement sur les normes internationales en matière d'indépendance des ISC. En modernisant sa loi sur l'audit, les Fidji rejoignent d'autres pays de la région et au-delà afin de démontrer leur engagement envers la Déclaration de Mexico et les principes de l'INTOSAI.

Pour les Fidji, cela rappelle que les institutions peuvent devenir plus fortes, plus résilientes et plus pertinentes face au changement. Pour la communauté mondiale des ISC, c'est un exemple de la manière dont la persévérance, la collaboration et l'engagement des parties prenantes peuvent transformer les principes d'indépendance en une réalité vécue.

Pour l'ISC des Fidji, cette étape importante marque la fin d'un long parcours et le début d'un nouveau chapitre, où l'indépendance n'est pas seulement un principe, mais un fondement pratique de la responsabilité, de la transparence et d'une meilleure gouvernance au service du peuple fidjien.



Office of the Auditor General
Republic of Fiji

**Auditing for Better Public Sector
Performance and Accountability**

Source : Bureau du vérificateur général, Fidji



Source : Commission d'audit de la République d'Indonésie (BPK RI)

Le parcours de l'ISC indonésienne vers la sauvegarde de son indépendance

Auteurs : R. Yudi Ramdan Budiman, Teguh Widodo et Sherlita Nurosidah, ISC d'Indonésie

L'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) est depuis longtemps reconnue comme un principe fondamental pour garantir la crédibilité et l'efficacité de l'audit du secteur public. Depuis l'adoption de la Déclaration de Lima en 1977, le consensus mondial est clair : les ISC ne peuvent remplir efficacement leur mandat de surveillance sans un haut degré d'indépendance, à la fois garanti formellement et exercé dans la pratique. L'indépendance ne remplit pas seulement une fonction technique, elle revêt également une importance normative, car elle sous-tend la responsabilité des gouvernements envers les citoyens et contribue à l'objectif plus large de renforcement des institutions, tel qu'énoncé dans les Objectifs de développement durable des Nations Unies, en particulier l'objectif 16 sur la paix, la justice et des institutions efficaces.

Sur le plan conceptuel, l'indépendance est multidimensionnelle. On distingue souvent l'indépendance de jure, qui est inscrite dans les constitutions et les cadres législatifs, et l'indépendance de facto, qui concerne la capacité réelle des ISC à fonctionner sans ingérence dans la pratique. Si l'indépendance de jure confère une légitimité, elle est insuffisante si elle n'est pas accompagnée d'une indépendance de facto qui permet aux institutions d'agir de manière autonome et de faire respecter leurs conclusions. La Cour des comptes de la République d'Indonésie (ISC d'Indonésie ou BPK) offre un exemple illustratif de l'interaction entre ces deux aspects. Bien que l'indépendance de la BPK soit inscrite dans la Constitution indonésienne et la législation qui en découle, la Cour a dû continuellement consolider et défendre son indépendance dans la pratique par le biais de réformes institutionnelles, d'un engagement avec les parties prenantes et d'une allocation stratégique des ressources.

Les cadres élaborés par les Organisations internationales fournissent des repères utiles pour examiner l'indépendance des ISC. La Déclaration de Mexico de l'INTOSAI énonce huit principes, notamment un mandat d'audit étendu, un accès illimité à l'information et la liberté de faire rapport, tandis que les indicateurs InSAI de la Banque mondiale identifient dix dimensions mesurables de l'indépendance. Ces cadres soulignent que l'indépendance n'est pas une réalisation statique ou ponctuelle, mais plutôt un processus dynamique qui doit être préservé et adapté à l'évolution des circonstances. Dans ce contexte, l'expérience de la BPK peut être comprise à travers quatre dimensions interdépendantes, à savoir l'autonomie opérationnelle, l'autonomie financière, l'autonomie en matière de personnel et les mécanismes garantissant le suivi effectif des recommandations d'audit. De plus amples détails sur les dix indicateurs InSAI de l'indépendance de la BPK sont disponibles à [l'adresse https://bpk.id/appendix-BPK-Independence](https://bpk.id/appendix-BPK-Independence).

L'autonomie opérationnelle constitue le fondement de l'indépendance. En Indonésie, cette autonomie est non seulement garantie par la Constitution, mais également précisée dans la législation, en particulier la loi de 2004 sur l'audit de l'État et la loi de 2006 sur la BPK. Ces lois établissent les pouvoirs de la BPK et affirment son égalité avec les autres institutions publiques de haut niveau, garantissant qu'elle ne peut être subordonnée au pouvoir exécutif. Cependant, l'autonomie opérationnelle doit se traduire dans la pratique. La BPK a entrepris d'importantes réformes organisationnelles, notamment en révisant la répartition interne des tâches entre les membres du Conseil d'administration et en créant de nouvelles directions et de nouveaux bureaux régionaux afin de répondre aux nouveaux besoins administratifs et territoriaux. Dans un pays comptant plus de dix-sept mille îles, où les auditeurs doivent s'adapter à des conditions locales diverses, ces réformes ont renforcé l'indépendance de la BPK en approfondissant sa compréhension du contexte (Nurosidah, 2024). Par ailleurs, la BPK a également publié des règlements internes qui concrétisent son mandat, allant des normes d'audit et des codes de déontologie aux procédures détaillées pour les audits d'enquête et le calcul des pertes de l'État. Ces instruments renforcent le professionnalisme, la cohérence et la crédibilité des pratiques d'audit.

Tout aussi important, l'indépendance opérationnelle n'est pas exercée de manière isolée, mais en interaction constante avec les parties prenantes externes. La BPK collabore avec le Parlement, les organismes chargés de l'application des lois, les organisations professionnelles et la société civile afin de garantir que ses conclusions sont à la fois légitimes et exploitables. Par exemple, son engagement auprès du Parlement renforce l'autorité politique qui sous-tend les rapports d'audit, tandis que sa coopération avec les organismes chargés de l'application des lois soutient l'application des conclusions relatives à la fraude ou à la corruption. En cultivant des réseaux de soutien, la BPK défend non seulement son indépendance contre d'éventuelles ingérences, mais veille également à ce que son travail se traduise par des résultats concrets en matière de responsabilité.

La deuxième dimension est l'autonomie financière, qui est essentielle car sans ressources suffisantes, l'indépendance risque d'être purement symbolique. La législation indonésienne exige que le budget de la BPK soit inscrit comme une ligne distincte dans le budget de l'État. Cependant, dans la pratique, la soumission et l'approbation du budget impliquaient initialement des ministères intermédiaires, ce qui créait un risque d'influence de l'exécutif. Les réformes ont progressivement réduit cette vulnérabilité en permettant à la BPK de soumettre son budget directement au Parlement, les discussions ultérieures avec le ministère des Finances ne portant que sur des questions techniques. Cet ajustement a renforcé l'indépendance institutionnelle et donné des résultats tangibles, notamment une augmentation de 25 % du budget en 2025 par rapport à 2024. Grâce à des ressources plus importantes, la BPK a pu développer ses infrastructures, investir dans des technologies d'audit modernes et améliorer les rémunérations, ce qui renforce sa résilience institutionnelle.

L'autonomie financière ne consiste pas seulement à obtenir un financement adéquat, mais concerne également la manière dont les fonds sont gérés. La BPK a démontré une gouvernance financière prudente, en veillant à ce que les ressources soient alignées sur les priorités stratégiques et que les charges soient transparentes. En gérant son budget de manière responsable, la BPK renforce sa crédibilité lorsqu'elle exige des autres institutions qu'elles rendent des comptes. L'indépendance financière est donc à la fois une condition préalable et le reflet de l'intégrité institutionnelle.

La troisième dimension, l'autonomie en matière de personnel, est particulièrement importante pour garantir la qualité du travail d'audit. Les ressources humaines sont le pilier de la capacité institutionnelle, et la capacité à recruter, former et retenir du personnel qualifié est indispensable pour maintenir l'indépendance. En Indonésie, le recrutement des fonctionnaires est géré de manière centralisée par le ministère de l'Appareil d'État et l'Agence nationale de la fonction publique, mais la BPK participe activement au processus en définissant ses besoins en personnel, en menant des entretiens et en s'assurant que les candidats répondent aux normes professionnelles, ce qui permet de renforcer considérablement la capacité institutionnelle de la BPK.

Au-delà du recrutement de fonctionnaires, la BPK a le pouvoir de faire appel à des auditeurs et à des experts externes, ce qui lui confère une certaine souplesse pour répondre à des exigences d'audit spécialisées ou techniques. La présence d'un centre de formation et d'éducation dédié renforce encore les capacités internes en proposant des programmes de développement professionnel continu. En outre, la BPK a plaidé en faveur d'indemnités différenciées pour ses employés, reconnaissant les exigences particulières du travail d'audit et préservant l'intégrité professionnelle en alignant la rémunération sur les responsabilités. Ensemble, ces mesures garantissent que l'autonomie en matière de recrutement n'est pas compromise par des contraintes bureaucratiques plus larges et que l'institution peut maintenir un niveau élevé de compétence technique.

La quatrième dimension concerne l'efficacité des mécanismes de suivi des recommandations d'audit. L'indépendance ne s'arrête pas à la publication des rapports. Elle doit également se refléter dans la mise en œuvre des recommandations. La BPK a mis en place des procédures claires exigeant des entités auditées qu'elles répondent aux recommandations dans un délai de 60 jours. Ces réponses sont examinées et vérifiées. Afin d'améliorer l'efficacité et la responsabilité, la BPK a mis en place un système informatique intégré qui permet de suivre les mesures de suivi au fur et à mesure. Cette innovation renforce non seulement la transparence, mais garantit également que les conclusions des audits se traduisent par des améliorations tangibles en matière de gouvernance. Ce système a également permis à la BPK de générer des données sur les taux de conformité, ce qui renforce le contrôle exercé par le Parlement et favorise une reddition de comptes accrue parmi les entités auditées.

L'expérience indonésienne permet de tirer plusieurs enseignements généraux pour l'étude et la pratique de l'indépendance des ISC. Premièrement, les garanties constitutionnelles et légales sont essentielles, mais insuffisantes à elles seules. L'indépendance doit être exercée et renforcée en permanence par des pratiques quotidiennes, des réformes institutionnelles et un engagement stratégique. Deuxièmement, l'indépendance nécessite des ressources adéquates. Sans capital financier et humain suffisant, même l'institution la plus indépendante sur le plan formel risque d'être inefficace. Troisièmement, l'engagement des parties prenantes est crucial. L'indépendance n'implique pas l'isolement, mais les ISC doivent plutôt cultiver des relations constructives avec d'autres institutions, renforçant ainsi leur légitimité et facilitant l'application des conclusions. Quatrièmement, l'innovation technologique joue un rôle croissant dans la sauvegarde de l'indépendance en améliorant la transparence, l'efficacité et la responsabilité dans les processus d'audit. Enfin, l'indépendance doit être comprise comme un processus plutôt que comme une fin en soi. Elle nécessite une vigilance, une adaptation et un renforcement constants face à l'évolution des dynamiques politiques, institutionnelles et sociales.

Conclusion

Près de cinq décennies après la Déclaration de Lima, le principe d'indépendance des ISC reste fondamental pour une gouvernance efficace. L'expérience de la BPK a été utilisée afin de démontrer que si les garanties constitutionnelles constituent une base solide, la mise en œuvre pratique de l'indépendance nécessite des réformes stratégiques dans de multiples domaines. Grâce à ses efforts en matière d'autonomie opérationnelle, d'arrangements financiers, de politiques de recrutement et de mécanismes de suivi, la BPK a réussi à consolider son indépendance tant de jure que de facto. Ces réformes ont non seulement renforcé sa crédibilité au niveau national, mais ont également contribué à l'objectif mondial de renforcement des institutions dans le cadre de l'Objectif de développement durable n° 16. Comme le montre ce cas, l'indépendance est à la fois un principe juridique et une pratique institutionnelle vécue qui doit être continuellement préservée afin de maintenir la responsabilité, la transparence et l'intégrité dans la gestion des finances publiques.

Références

1. INTOSAI. (1977). Déclaration de Lima sur les Lignes directrices du contrôle des finances publiques. Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques.
2. INTOSAI. (2007). Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC (INTOSAI-P 10). Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques.
3. Nurosidah, Sherlita. (2024). Lever le voile sur les défis : auditer les petites îles de l'archipel indonésien. La Revue internationale de l'audit gouvernemental.
4. République d'Indonésie. (2004). Loi n° 15 de 2004 sur l'audit de l'État.
5. République d'Indonésie. (2006). Loi n° 15 de 2006 sur le Conseil d'audit de la République d'Indonésie.
6. Nations Unies. (2015). Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Résolution adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies, A/RES/70/1.
7. Banque mondiale. (2021). Indice d'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (InSAI) : Rapport mondial sur l'indépendance des ISC. Washington, DC : Banque mondiale.



Caroline Spencer, vérificatrice générale de l'Australie-Occidentale. Source : Bureau du vérificateur général de l'Australie-Occidentale

Indépendance en matière d'audit

Par Caroline Spencer, Auditrice générale de l'Australie-Occidentale.

L'indépendance est la pierre angulaire d'un audit efficace.

Dans le cadre de mes fonctions d'Auditrice générale de l'Australie-Occidentale, l'indépendance n'est pas seulement un concept, mais une pratique qui sous-tend chaque audit que nous menons. Cette indépendance garantit que nos audits sont menés sans influence ni ingérence, ce qui permet de maintenir la confiance du Parlement et de la communauté.

En Australie-Occidentale (AO), l'Auditrice générale est nommée pour un mandat non renouvelable de dix ans et, en tant que fonctionnaire indépendant du Parlement, il a toute latitude pour décider des éléments à auditer, du moment et de la manière de faire rapport, ainsi que du contenu des rapports.

Cela permet à l'Auditrice générale d'exercer ses fonctions sans se soucier de son renouvellement, garantissant ainsi que ses décisions sont guidées uniquement par les preuves, l'intérêt public et l'engagement de veiller à ce que les entités du secteur public accomplissent la mission que nous, citoyens, leur confions.

Ce modèle de gouvernance favorise la transparence, la responsabilité et la confiance du public. Il assure également la stabilité et offre la possibilité d'un nouveau leadership à la fin de chaque mandat.

Notre objectif est de fournir une assurance indépendante sur les dépenses publiques, tout en mettant en évidence les lacunes de l'administration publique et les conclusions positives qui reconnaissent l'efficacité et l'efficience de la prestation des services gouvernementaux. Les conclusions de nos audits informent sur l'examen et les débats législatifs. Nous fournissons des informations opérationnelles et des renseignements qui, sans cela, seraient souvent inaccessibles aux membres du Parlement et aux Commissions parlementaires. À cet égard, nous agissons comme les yeux et les oreilles du Parlement.

Nous nous efforçons également de recommander des moyens d'améliorer la qualité et les normes dans l'ensemble du secteur public, et pas seulement au sein des entités que nous auditons. Toutefois, nous comptons sur des commissions parlementaires telles que la Commission des comptes publics (PAC) de l'Assemblée législative de l'Australie-Occidentale et la Commission permanente des prévisions budgétaires et des opérations financières (EFOC) du Conseil législatif pour veiller à ce que les entités donnent suite à nos recommandations. La PAC et l'EFOC restent essentielles au travail et à l'efficacité du Bureau, et c'est par leur intermédiaire que nous rendons compte au Parlement.

La loi d'amendement de 2022 concernant l'Auditrice/-eur général/e (Loi d'amendement), adoptée par le Parlement en novembre 2022, mais qui n'a pas encore été promulguée, introduit des dispositions qui soulèvent des préoccupations importantes concernant l'indépendance de l'Auditrice/-eur général/e. Ces dispositions semblent entrer en conflit avec la garantie d'indépendance générale prévue par la législation actuelle, qui stipule clairement que l'Auditrice/-eur général/e n'est soumis/e à aucune instruction de quiconque en ce qui concerne les éléments à auditer ou à rapporter. De tels changements risquent de nuire à l'efficacité de la fonction en restreignant le jugement professionnel et en limitant la capacité de faire rapport librement dans l'intérêt public.

Si la Loi d'amendement a été présentée dans le but déclaré d'améliorer la transparence, la responsabilité et l'intégrité au sein du gouvernement, notamment en clarifiant les pouvoirs en matière d'accès à l'information, il modifie également le cadre opérationnel de l'Auditrice/-eur général/e. Plus important encore, il impose des contraintes à la liberté de rapport, notamment des restrictions quant aux personnes auxquelles l'Auditeur général peut faire rapport et à celles qui peuvent accéder aux projets de rapport avant leur publication.

En tant qu'Auditrice générale, je me suis sentie dans l'obligation de soulever publiquement ces questions dans les rapports annuels de l'OAG pour les périodes 2022 à 2023 et 2023 à 2024¹, en soulignant que les amendements affecteraient la capacité de faire rapport directement au Parlement sur des questions jugées d'intérêt public. Près de trois ans plus tard, la Loi d'amendement n'a toujours pas été promulguée. Mon bureau et moi-même ne soutenons pas la promulgation dans sa forme actuelle et estimons qu'il convient que la législation fasse l'objet d'un audit minutieux par le Comité conjoint d'audit du Parlement.²

En tant qu'auditeurs, nous devons rester intrépides et rigoureux dans notre approche, mais attentifs et respectueux dans nos relations avec le gouvernement et les entités. Même si les parties peuvent finalement accepter d'être en désaccord, il reste essentiel que notre bureau maintienne une approche « sans surprise » tout au long du processus d'audit grâce à une liaison proactive et transparente aux niveaux ministériel, départemental et parlementaire. Ce principe constitue un élément clé de notre philosophie et de notre pratique opérationnelles.

Malgré ces efforts, il est compréhensible que les entités gouvernementales abordent les rapports d'audit avec prudence, compte tenu notamment de l'impact potentiel de nos conclusions dans les médias et auprès du public, qui sont les évaluateurs ultimes de la performance du gouvernement. Pour maintenir notre crédibilité, nous devons rester apolitiques. Il est essentiel d'adopter une approche cohérente et équilibrée en matière de rapports, et tout ce que nous pouvons faire, c'est auditer et faire rapport de ce qui se présente à nous.

Cela souligne l'importance d'une communication équilibrée, qui consiste notamment à reconnaître les mérites là où ils sont dus. Même si les conclusions positives n'attirent pas autant l'attention des médias, elles permettent de reconnaître l'efficacité de la gouvernance et fournissent un point de référence pour de meilleures pratiques dans l'ensemble du secteur.

L'une des forces déterminantes de notre système démocratique réside dans le fait que les gouvernements acceptent un examen indépendant des questions cruciales d'intérêt public et s'engagent à donner suite aux recommandations d'amélioration. Rien de similaire n'est observable dans les régimes autoritaires.

Il est essentiel que notre État continue à maintenir une législation solide en matière d'audit public. Le rôle de l'Auditrice/-eur général/e doit rester ancré dans une indépendance sans ambiguïté, inscrite dans la loi, afin de garantir que toute personne occupant cette fonction puisse remplir ses obligations envers le Parlement et la population de l'Australie-Occidentale avec intégrité, impartialité et efficacité.

Notes de bas de page

1. Bureau de l'Auditrice générale, Rapport annuel de l'OAG pour la période allant de 2022 à 2023, site Web de l'OAG, 27 septembre 2023, p. 11, 110-111 ; Bureau de l'Auditrice générale, Rapport annuel de l'OAG pour la période allant de 2023 à 2024, site Web de l'OAG, 26 septembre 2024, p. 12. 

2. Conformément à l'art. 48 de la Loi de 2006 sur l'Auditeur général. 



Source : Cour générale des comptes d'Arabie saoudite

Renforcer l'indépendance des ISC : progrès mondiaux et expérience saoudienne

Par Mme Areej Mousa Aljehani, Cour générale des comptes, ISC du Royaume d'Arabie saoudite

Introduction

Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) jouent un rôle essentiel dans la protection des ressources publiques, en veillant à ce que les gouvernements rendent des comptes et en favorisant la transparence dans la gestion des fonds publics. Pour remplir ce rôle, il est essentiel qu'elles soient indépendantes de toute influence extérieure indue, ce qui leur permet d'auditer avec objectivité et crédibilité. Comme le soulignent les lignes directrices de l'INTOSAI, les ISC fonctionnent de manière plus efficace lorsqu'elles sont protégées de toute ingérence, ce qui leur permet d'élaborer des stratégies appropriées, d'obtenir les informations nécessaires et de faire rapport sur leurs conclusions sans restriction (INTOSAI, 2019).

L'influence politique, les contraintes budgétaires et l'accès limité aux documents peuvent nuire à la qualité des audits et à la confiance du public. Cet article examine comment la Cour générale des comptes (GCA) d'Arabie saoudite a réussi à surmonter les défis liés à son indépendance grâce à des cadres juridiques solides et à une exécution rigoureuse, offrant des informations pratiques que d'autres ISC peuvent adopter pour renforcer leur indépendance et ainsi améliorer la gouvernance et la confiance du public.

Renforcer l'indépendance : les réformes de la Cour générale des comptes (GCA) d'Arabie saoudite

Avant 2019, la GCA fonctionnait dans un cadre de gouvernance et financier où elle faisait rapport au Conseil des ministres, les nominations à des postes de direction nécessitant à la fois une décision ministérielle et l'approbation royale. Cependant, en l'absence d'un cadre d'audit clairement établi, la capacité de la GCA à planifier et à hiérarchiser systématiquement les audits était limitée. L'allocation des ressources suivait des canaux budgétaires centralisés, ce qui compromettait la capacité de la GCA à planifier et à fonctionner de manière indépendante. Bien que fonctionnelle, cette structure exposait l'institution à l'influence publique, rendant son travail vulnérable aux pressions extérieures.

Des réformes importantes ont été introduites avec la publication d'un Décret royal en 2020, qui a transféré les nominations des dirigeants au Roi. Cela a marqué un changement majeur dans la gouvernance, réduisant l'influence politique et renforçant l'autonomie opérationnelle. Les principales dispositions comprenaient la nomination royale du Président et du Vice-président, ainsi que l'indépendance financière et administrative permettant au Président de préparer la structure organisationnelle, le budget et les statuts pour approbation royale. Ces réformes ont aligné la GCA sur les principes INTOSAI-P 10 (INTOSAI, 2019), inscrivant l'indépendance dans la loi et traduisant les protections statutaires dans la pratique opérationnelle quotidienne.

L'indépendance opérationnelle dans la pratique

En Arabie saoudite, l'indépendance n'est pas seulement statutaire, mais aussi opérationnelle. Le mandat de la GCA garantit un accès illimité aux dossiers, assorti de conséquences juridiques en cas de non-respect. Il lui confère également le pouvoir de porter les questions non résolues à l'attention des plus hautes instances exécutives, garantissant ainsi la responsabilité, tandis que le fait de faire rapport directement au Roi renforce les garanties institutionnelles contre toute ingérence. Entre 2020 et 2025, ces protections ont permis aux équipes d'audit de mener leurs procédures sans influence indue, améliorant ainsi considérablement la qualité et la fréquence des rapports d'audit.

Dans le cadre des opérations quotidiennes, le cadre juridique et les pratiques institutionnelles garantissent un accès sans faille aux documents nécessaires et prévoient des conséquences claires lorsque les entités auditées refusent de coopérer. La GCA peut faire rapport à la plus haute autorité et dialoguer avec les entités auditées pour donner effet aux conclusions, en transmettant les problèmes non résolus à un niveau supérieur. Cette combinaison de garanties juridiques et de protocoles opérationnels transforme l'indépendance statutaire en une pratique efficace, préservant l'objectivité, protégeant les ressources publiques et faisant progresser la vision de la GCA qui consiste à être pionnière en matière d'excellence dans l'audit public.

Néanmoins, les pressions institutionnelles inhérentes au cours d'un audit persistent. Les entités auditées préfèrent souvent les évaluations coopératives aux évaluations critiques. La GCA a réagi en ancrant son travail dans des références internationales, en s'alignant sur les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) et les Normes internationales d'audit (ISA) afin de garantir l'objectivité. Elle a également investi dans des compétences spécialisées dans les systèmes informatiques, les actifs financiers et l'examen des contrats, dotant ainsi ses équipes des moyens nécessaires pour mener à bien des audits complexes en toute confiance. La transparence a été renforcée grâce à la présentation des rapports au Roi, et la GCA a maintenu un dialogue constructif avec les ministères tout en précisant clairement que les jugements d'audit finaux relevaient uniquement de l'institution. Par exemple, les audits des programmes de privatisation et des projets d'infrastructure à grande échelle ont mis particulièrement l'accent sur la transparence des marchés publics, l'évaluation des actifs et le respect des contrats. Même lorsque des conclusions politiquement sensibles ont été rapportées avec clarté, cela a renforcé la crédibilité de la GCA en tant que gardienne neutre des fonds publics.

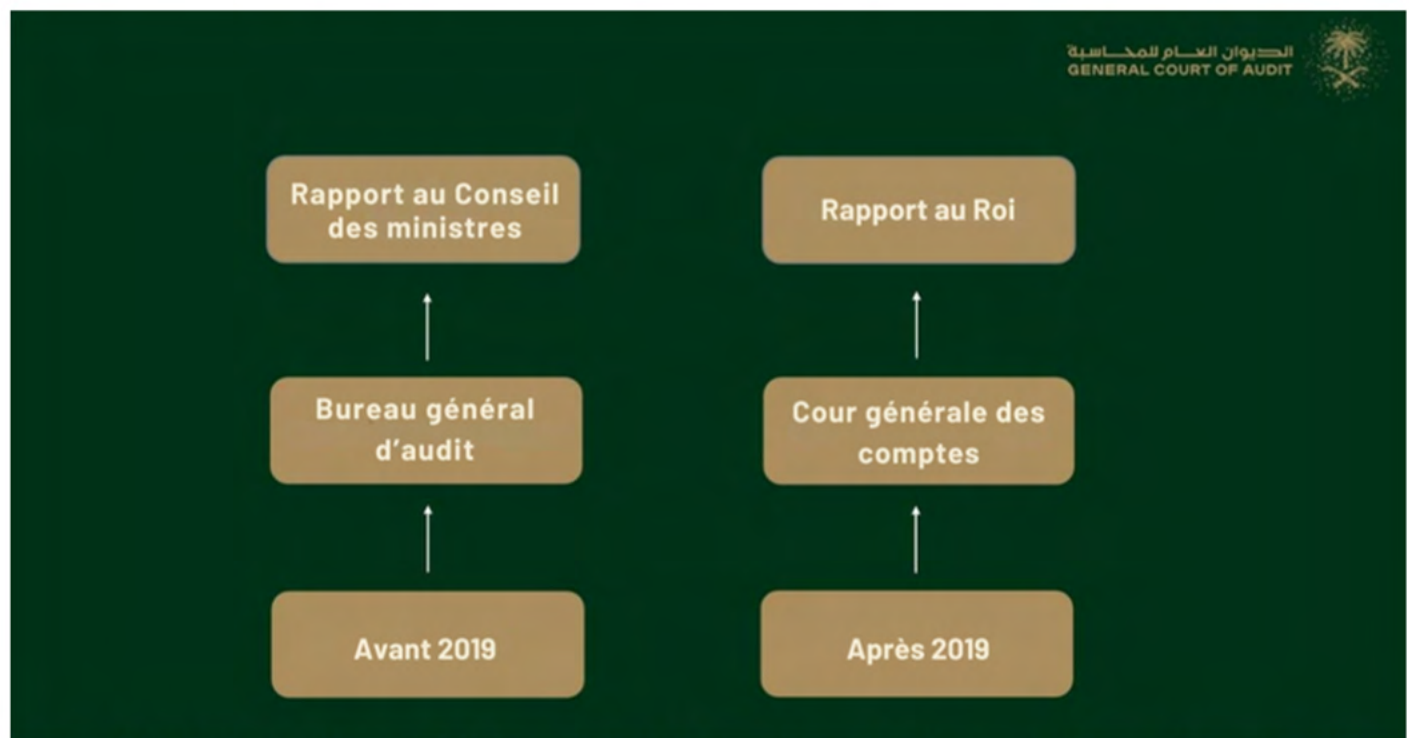


Figure 1. Évolution des réformes de la Cour générale des comptes en Arabie saoudite (Bureau des experts, 2019 ; Cour générale des comptes, 2020).

Conseils pratiques pour renforcer l'indépendance des ISC

L'expérience de l'Arabie saoudite a pour objectif de démontrer que l'indépendance doit être inscrite dans la loi, mais aussi maintenue dans la pratique quotidienne, ce qui signifie que l'accès à l'information, à l'expertise et aux outils est essentiel. Les réformes juridiques telles que les mandats explicites, les lignes hiérarchiques claires et les nominations protégées à des postes de direction constituent la base, mais elles doivent être renforcées par une autonomie financière et administrative afin de protéger le processus décisionnel interne.

L'indépendance opérationnelle est tout aussi cruciale, car elle nécessite un accès garanti aux dossiers, une expertise technique pour gérer des audits complexes et une communication transparente avec les plus hautes instances gouvernementales et le public. La transparence renforce la crédibilité, tandis qu'un engagement constructif avec les entités auditées peut renforcer l'indépendance. Il est impératif que l'ISC conserve un contrôle total et sans équivoque sur la communication de ses conclusions, sans aucune ingérence dans le contenu matériel de ses rapports. Mais surtout, l'adaptabilité est essentielle : à mesure que les gouvernements se réforment, les ISC doivent faire évoluer leurs méthodes et leurs capacités pour rester pertinentes et crédibles.

S'appuyant sur ces fondements, la GCA s'est engagée de manière proactive dans des réseaux internationaux de pairs, notamment les initiatives de l'INTOSAI et de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), dans le cadre de sa propre stratégie visant à renforcer son indépendance. Grâce à ces engagements, la GCA a comparé ses garanties juridiques, financières et opérationnelles aux meilleures pratiques mondiales et a adapté les enseignements tirés à son contexte national. L'institution a tiré profit de l'échange d'expériences avec d'autres ISC, apprenant à gérer des défis tels que les pressions politiques, les contraintes budgétaires et les audits sensibles. Ces interactions ont renforcé la crédibilité et l'autonomie opérationnelle de la GCA, consolidé son indépendance de facto et lui ont donné accès à des conseils techniques, des cadres et des outils qui complètent les réformes nationales. En intégrant les enseignements tirés des réseaux mondiaux dans ses propres pratiques, la GCA a transformé son engagement international en un mécanisme concret et pratique pour maintenir et renforcer son indépendance.

Conclusion

L'indépendance n'est pas une réforme ponctuelle, mais un processus continu. L'expérience de la Cour générale des comptes d'Arabie saoudite montre que les garanties juridiques, l'autonomie opérationnelle et des pratiques institutionnelles solides doivent aller de pair pour que l'indépendance devienne une réalité pratique. En établissant des mandats clairs, en protégeant les nominations à des postes de direction et en garantissant des cadres budgétaires solides et une communication transparente, la GCA a renforcé sa capacité à auditer sans ingérence et à protéger les ressources publiques. Son approche proactive, qui comprend une expertise spécialisée et un engagement auprès de réseaux internationaux de pairs, a été utilisée afin de démontrer comment des mesures pratiques peuvent renforcer l'indépendance tant dans la loi que dans la pratique. Cette expérience montre que l'indépendance des ISC est la plus forte lorsque des mesures juridiques, institutionnelles et opérationnelles sont mises en œuvre conjointement afin de garantir la responsabilité et la confiance du public.

Références

1. Bureau des experts (Royaume d'Arabie saoudite). Loi sur la Cour générale des comptes (avec un amendement du décret royal n° M/178 du 2/12/1441H). Riyad : Bureau des experts, 2020.
2. https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/5dc538d4-5bbd-4995-8f0c-a9a700f2c88c/1?utm_source.
3. Cour générale des comptes (Royaume d'Arabie saoudite). Brochure de présentation. Riyad : GCA, 2020.
https://www.gca.gov.sa/uploads/documents/Introductory_brochure.pdf
4. Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). INTOSAI-P 10 : Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC. Vienne : INTOSAI, 2019.
https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INT_P_1_u_P_10/INTOSAI_P_10_en_20...



L'auteure, Mme Areej Mousa Aljehani. Source : Cour générale des comptes



Temple de Garni, Arménie. Source : Adobe Stock Images, Vladimir Voronin

L'indépendance grâce à la gouvernance

Auteur : Zhirayr Mkhitarian, membre du Conseil d'administration de la Cour des comptes d'Arménie, PhD en économie

Avertissement. Les opinions exprimées dans cet article sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de la Cour des comptes d'Arménie.

Depuis son adoption en 2007, la Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC a marqué un tournant dans le renforcement de l'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) à travers le monde. En codifiant huit principes, elle a établi un consensus mondial : l'indépendance est essentielle à la crédibilité de l'audit public.

Cependant, les principes de la Déclaration sont largement axés sur la dimension externe et négative de l'indépendance, c'est-à-dire ce que les autres (Parlement, gouvernement) doivent faire ou s'abstenir de faire. Les législateurs doivent accorder aux ISC un mandat étendu, une autonomie financière et administrative, ainsi qu'un accès illimité à l'information. Les gouvernements ne doivent pas s'ingérer indûment dans les domaines prescrits. Ces garanties restent indispensables, en particulier dans les contextes où de nombreuses ISC à travers le monde sont encore soumises à des pressions externes directes.

Mais ce n'est qu'un côté de la médaille. La dimension interne et positive de l'indépendance, c'est-à-dire la manière dont les ISC sont conçues et gouvernées sur le plan institutionnel, est tout aussi importante. L'indépendance ne concerne pas seulement les garanties externes, mais aussi la résilience interne. Les institutions qui ne disposent pas de mécanismes clairs de contrôle et d'équilibre peuvent ne pas agir, ou être perçues comme n'agissant pas, de manière indépendante, même si des protections externes sont en place.

Une récente réforme du modèle de gouvernance de la Cour des comptes d'Arménie illustre comment cette dimension peut être mise en œuvre. Auparavant, son Conseil d'administration était composé de sept membres, tous directeurs exécutifs, chacun coordonnant différentes équipes et différents projets d'audit. Aujourd'hui, le Conseil d'administration comprend à la fois des directeurs exécutifs et non exécutifs, ces derniers étant majoritaires. Quatre comités du Conseil d'administration assurent désormais une surveillance structurée :

- *Comité exécutif* – composé du Président et de deux membres du Conseil d'administration. Chacun des deux membres coordonne soit le département d'audit de performance, soit le département d'audit financier/de conformité.
- *Comité de qualité* – composé de trois directeurs non exécutifs, supervisant toutes les étapes des projets d'audit, de la planification à la présentation des rapports.
- *Comité d'éthique* – composé de trois administrateurs non exécutifs, chargé de la supervision éthique au sein de l'institution.
- *Comité d'audit* – composé de trois directeurs non exécutifs, supervisant les procédures internes de l'ISC.

Ce système de contrôle et d'équilibre intra-institutionnel, à la fois horizontal (entre les Comités du Conseil d'administration) et vertical (entre le Conseil d'administration et la direction), ajoute un niveau supplémentaire de garanties, renforçant ainsi l'indépendance de l'ISC.

Près de deux décennies après l'adoption de la Déclaration de Mexico, le moment est venu de se poser la question suivante : devrions-nous l'élargir avec un « neuvième principe », qui garantirait la dimension interne de l'indépendance par le biais de la gouvernance ?



Source : Les auteurs, Gustavo Felipe Mendes Corrêa et Andre de Oliveira Navarro.

Renforcer l'indépendance grâce à des procédures opérationnelles : l'expérience du Tribunal de Contas do Estado de Goiás

Par Gustavo Felipe Mendes Corrêa et Andre de Oliveira Navarro

L'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) est largement reconnue comme la pierre angulaire d'un contrôle public efficace. La Déclaration de Lima¹ (INTOSAI P-1) souligne que les ISC « ne peuvent accomplir leurs tâches de manière objective et efficace que si elles sont indépendantes du service contrôlé et si elles sont soustraites aux influences extérieures ». S'appuyant sur ce principe, le Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO), la Cour des comptes de l'État du Brésil, s'est attaché à transformer les principes fondamentaux des ISSAI en routines opérationnelles concrètes. Cet effort visait non seulement à améliorer la qualité de la méthodologie, mais aussi à préserver l'indépendance dans la pratique, en veillant à ce que les activités de contrôle restent résistantes aux pressions politiques, économiques et institutionnelles.

Des principes à la mise en œuvre

Au cœur de cette initiative se trouve l'adoption de Procédures opérationnelles (PO), un cadre conçu pour traduire les orientations des ISSAI en pratiques normalisées, vérifiables et reproductibles. Chaque PO se compose de trois éléments complémentaires :

1. La cartographie des processus, qui présente le déroulement complet de chaque audit, en identifiant clairement les étapes et les responsabilités.
2. Les instructions de travail, qui fournissent des détails, des références techniques et des orientations pratiques pour faciliter l'exécution.
3. Des lignes directives descriptives, qui offrent des conseils adaptés aux spécificités de chaque type de mission d'audit.

En consolidant ces outils, le TCE-GO a normalisé la mise en œuvre des principes ISSAI, en particulier ceux consacrés dans l'ISSAI 100², qui souligne le rôle de l'éthique et de l'indépendance dans l'orientation des travaux d'audit. Ce qui n'était autrefois que des principes abstraits est désormais intégré dans les flux de travail quotidiens. Cela fournit aux auditeurs un soutien en méthodologie clair, tout en les protégeant des instructions discrétionnaires ou des pratiques incohérentes.'

Renforcer l'indépendance grâce à la discipline opérationnelle

Les PO sont devenues une barrière de protection contre les pressions externes. Dans la pratique, ces pressions se manifestent souvent par des retards dans les réponses aux demandes d'audit, des tentatives de contestation des conclusions pour des raisons politiques ou des pressions visant à reporter ou à atténuer les conclusions. La structure normalisée des PO empêche ces influences de modifier le processus. Chaque étape, de la définition des critères à la collecte des preuves et à l'établissement des rapports, est prédéfinie, documentée et traçable. Cela rend difficile toute ingérence de la part d'acteurs externes et garantit la nature cohérente et défendable des jugements d'audit.

De plus, les PO renforcent l'indépendance interne. En réduisant la dépendance excessive à l'égard des directives hiérarchiques, elles permettent aux auditeurs en début de carrière d'agir de manière autonome dans un cadre méthodologique solide. Au lieu de dépendre d'instructions subjectives, les auditeurs peuvent consulter des flux de travail normalisés qui ancrent leur jugement professionnel. Cela correspond à l'appel lancé dans la Déclaration de Lima pour que les auditeurs eux-mêmes soient libres de toute influence indue, garantissant ainsi que l'indépendance n'est pas seulement institutionnelle, mais aussi opérationnelle.

Impacts tangibles

L'institutionnalisation des PO a produit des résultats mesurables et symboliques. La TCE-GO a obtenu quatre certifications ISO : ISO 9001 (Systèmes de management de la qualité), ISO 14001 (Systèmes de management environnemental), ISO 27001 (Systèmes de management de la sécurité de l'information) et ISO 37001 (Systèmes de management anti-corruption). Ensemble, ces certifications attestent de la maturité de ses systèmes de gouvernance et de contrôle, tout en signalant son alignement sur les normes internationales adoptées par les ISC du monde entier. Tout aussi important, l'adoption des PO a renforcé la crédibilité de ses audits en permettant de démontrer que les conclusions ne sont pas le fruit d'une décision individuelle, mais d'un processus transparent et reproductible.

Pour les auditeurs, l'impact a été transformateur. Au lieu de naviguer dans l'ambiguïté, les auditeurs, qu'ils soient juniors ou seniors, bénéficient d'une feuille de route structurée du cycle d'audit. Cela leur permet d'anticiper les défis, de planifier les étapes suivantes et de documenter les décisions clés. En intégrant le jugement professionnel dans un cadre transparent, les PO renforcent à la fois la confiance et la responsabilité. Dans la pratique, cette indépendance se traduit par une surveillance plus efficace des irrégularités salariales, des erreurs de calcul des pensions et des lacunes dans les contrôles internes, autant de problèmes ayant des implications financières et sociales importantes.

Alignement sur les bonnes pratiques internationales

L'approche de la Cour des comptes TCE-GO fait écho aux bonnes pratiques adoptées par les principales ISC à l'échelle mondiale :

- *National Audit Office (Royaume-Uni)*³ : utilise des notes d'orientation à l'intention des auditeurs et des modèles structurés avec des contrôles de qualité intégrés.
- *Cour des comptes européenne (Union Européenne)*⁴ : exploite la plateforme AWARE, qui centralise la méthodologie et la documentation obligatoire des évaluations des risques.
- *Bureau de l'Auditeur général (Canada)*⁵ : exige la documentation systématique des preuves contradictoires et consolide les conclusions dans des référentiels centraux.
- *U.S. Government Accountability Office (États-Unis d'Amérique)*⁶ : par le biais du Yellow Book, impose une documentation transparente des preuves, des jugements et des conclusions.

Ces expériences mettent en évidence des thèmes communs : numérisation, modèles standard, registres de décisions et examens proactifs de la qualité, tous ces éléments étant intégrés dans les procédures opérationnelles de la Cour des comptes. Ce faisant, la Cour des comptes s'est positionnée au sein d'une communauté mondiale d'institutions supérieures de contrôle qui s'engagent à ancrer l'indépendance dans la pratique grâce à une rigueur en matière de méthodologie.

Défis et prochaines étapes : la transformation culturelle

Si les avancées techniques sont significatives, le prochain défi à relever est celui de la transformation culturelle. Les PO ne peuvent conserver leur indépendance que si elles sont considérées comme des outils essentiels par l'ensemble de l'organisation. Cela nécessite un investissement continu dans les domaines suivants :

- *Formation et renforcement des capacités* : ateliers réguliers pour s'assurer que tous les auditeurs comprennent à la fois les principes ISSAI et leur application pratique.
- *Mise à jour des PO grâce à des boucles de rétroaction* : ajustements appuyés sur les leçons tirées au cours de l'exécution de l'audit, afin de garantir que les méthodologies restent pertinentes et dynamiques.
- *Apprentissage entre pairs et échange de connaissances* : encourager les équipes à partager leurs expériences et leurs dilemmes, en consolidant une culture de scepticisme professionnel et de responsabilité collective.
- *Assurance qualité* : renforcer l'idée que l'indépendance est préservée non seulement en résistant aux influences extérieures, mais aussi en fournissant un travail d'audit de haute qualité et crédible.

En substance, l'indépendance doit être considérée non pas comme un bouclier défensif, mais comme un outil constructif. Les PO rendent l'indépendance tangible en l'intégrant dans les flux de travail, mais c'est la culture organisationnelle (formation continue, mise à jour et collaboration) qui garantit qu'elle reste dynamique et durable.

Conclusion

Le cas de la Cour des comptes TCE-GO a été utilisé afin de démontrer comment les ISC peuvent traduire les idéaux d'indépendance dans la pratique. L'ancrage du travail d'audit dans des procédures opérationnelles normalisées a renforcé la capacité de la Cour des comptes à résister aux pressions extérieures, amélioré l'autonomie professionnelle des auditeurs et rehaussé son statut grâce à des certifications internationales. Plus important encore, cela a montré que l'indépendance n'est pas seulement une garantie constitutionnelle, mais une réalité opérationnelle qui façonne la manière dont les audits sont planifiés, exécutés et rapportés.

Comme nous le rappelle la Déclaration de Lima, l'indépendance est indispensable à un audit objectif et efficace. En transformant les principes ISSAI en routines opérationnelles concrètes, la Cour des comptes TCE-GO a non seulement préservé son autonomie, mais aussi renforcé son engagement en faveur de la transparence, de la responsabilité et de l'utilisation responsable des fonds publics. Son expérience offre un modèle reproductible pour les ISC du monde entier qui cherchent à institutionnaliser l'indépendance par l'innovation en méthodologie et la transformation culturelle.

Références

1. INTOSAI. (1977/1998). Déclaration de Lima sur les lignes directrices du contrôle des finances publiques (INTOSAI P-1). Extrait de https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INT_P_1_u_P_10/INTOSAI_P_1_en_2019.pdf
2. INTOSAI. (2013). ISSAI 100 – Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques. Extrait de <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-100-Fundament I-Principles-of-Public-Sector-Auditing-1.pdf>
3. National Audit Office (Royaume-Uni). Notes d'orientation à l'intention des auditeurs (AGN) et système de gestion de la qualité. Extrait de <https://www.nao.org.uk/code-audit-practice/guidance-and-information-for-auditors/>
4. Cour des comptes européenne. Méthodologie d'audit et plateforme AWARE. Extrait de <https://methodology.eca.europa.eu/aware/GAP/Pages/default.aspx>
5. Bureau de l'Auditeur général du Canada. Manuel sur les engagements directs. Extrait de <https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/méthodologie/audit-performance/manuel/index.shtm>
6. Bureau de la Cour des comptes des États-Unis d'Amérique (GAO). (2018). Normes d'audit gouvernementales généralement reconnues (Livre jaune). Extrait de <https://www.gao.gov/yellowbook>



Le siège de la Cour des comptes à Rabat. Source : ISC Maroc

L'indépendance de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques : défis et opportunités

Auteurs : Samir Damou, Conseiller principal ; Abdelssadek Tadist, Conseiller principal, Institution supérieure de contrôle des finances publiques – Royaume du Maroc

Introduction

La question de l'indépendance des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) est plus que jamais d'actualité dans un contexte marqué par des changements et des crises géopolitiques, économiques et environnementales complexes et interdépendants. À l'heure où il existe un besoin urgent d'institutions de contrôle indépendantes et efficaces, en particulier compte tenu de l'augmentation constante des dépenses publiques et de la croissance de la dette publique, associées à une croissance limitée des recettes, ces institutions sont confrontées à des pressions qui compromettent leur indépendance et nuisent à leur capacité à remplir les missions qui leur sont confiées.

Ces pressions ont pris diverses formes, telles que des coupes budgétaires ou l'incapacité à fournir des ressources suffisantes pour mener à bien leur travail, des ingérences dans leurs programmes et leurs résultats, et dans certains cas, le licenciement de fonctionnaires ou des retards dans leur nomination.

Le présent article vise à examiner l'expérience de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques du Royaume du Maroc, y compris les institutions régionales de contrôle des finances publiques (dénommées « ISC » dans la suite de l'article), en matière de renforcement de son indépendance juridique et effective dans un environnement institutionnel et sociétal marqué par une série de transformations et de défis et animé par de nombreuses aspirations. Cette expérience sera présentée à travers trois thèmes principaux : la politique de l'ISC en matière de promotion de son indépendance et les facteurs contribuant à son succès, l'impact de la promotion de cette indépendance sur le travail de l'ISC, et les défis et perspectives de cette expérience.

L'article s'appuie sur le cadre de l'INTOSAI pour les publications professionnelles, en particulier la Déclaration de Lima (Principe 1 de l'INTOSAI) et la Déclaration de Mexico (Principe 10 de l'INTOSAI), ainsi que sur les principes régissant l'exercice des fonctions judiciaires par les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (Principe 50 de l'INTOSAI).

La politique de l'ISC en matière de promotion de son indépendance et les facteurs de son succès

Cette politique peut être résumée en ses éléments les plus importants, à savoir le développement historique cumulatif, une vision claire, le renforcement de ses ressources et des initiatives proactives.

Parcours historique cumulatif vers l'indépendance de l'ISC du Maroc

La création et le renforcement de l'indépendance de l'ISC du Maroc ont suivi un parcours historique cumulatif, au cours duquel elle a franchi quatre étapes fondamentales :

1. Une Commission des comptes rattachée au ministère des Finances jusqu'en 1978.
2. Une institution indépendante régie par la loi, mais dotée de pouvoirs et de capacités limités (de 1979 à 1995)
3. Une institution constitutionnelle dotée de pouvoirs clairs, renforcée par des ISC régionales d'audit pour soutenir la gouvernance locale (de 1996 à 2010)
4. Une institution supérieure de contrôle des finances publiques dont l'indépendance est inscrite dans la Constitution et dont les pouvoirs ont été élargis depuis 2011 afin de protéger les principes et les valeurs de bonne gouvernance, de transparence et de responsabilité. La Constitution consacre la mission de l'ISC de percevoir, de suivre et de contrôler les déclarations obligatoires de patrimoine. Elle lui confie également la tâche de certifier les comptes de l'État en vertu de la Loi Organique relative à la loi de Finances de 2015.

Ainsi, grâce à la volonté politique des plus hautes autorités du pays, l'ISC jouit désormais d'une indépendance totale dans l'exercice de ses pouvoirs judiciaires et non judiciaires. Son travail est effectué par des juges indépendants sous la supervision d'un président nommé par le Roi en sa qualité de chef d'État. Il s'agit également d'une institution indépendante du Parlement, du gouvernement et du pouvoir judiciaire. Tous les organismes et institutions publics, ainsi que tous ceux qui participent à la gestion des fonds publics, sont soumis à son contrôle.

Chacune de ces étapes a été marquée par des jalons et des orientations qui ont façonné les stratégies de l'ISC visant à renforcer son indépendance et ses performances, comme c'est le cas avec sa stratégie actuelle pour la période allant de 2022 à 2026.

Renforcer l'indépendance en matière de planification et de programmation

La stratégie pour la période allant de 2022 à 2026² a contribué à renforcer l'indépendance de l'ISC Maroc en matière de planification et de programmation. Cette stratégie a assuré l'équilibre et l'intégration dans l'exercice de tous les pouvoirs constitutionnels et légaux de l'ISC visant à renforcer et à protéger les principes et les valeurs de bonne gouvernance, de transparence et de responsabilité de l'État et des autres organismes publics. Elle a également renforcé son travail en incluant une série de projets et d'initiatives connexes, tels que le suivi des réformes et des projets d'infrastructures publiques, la clarification des critères de programmation, l'amélioration de la qualité des travaux publiés et leur protection contre toute utilisation inappropriée.

Cette stratégie a tenu compte des grandes tendances du pays et du niveau de maturité de l'ISC du Maroc. La communication avec les différentes parties prenantes, en particulier le gouvernement et le Parlement, a eu un effet bénéfique en termes de compréhension de la stratégie de l'ISC, contribuant à la doter de ressources humaines et matérielles et à répondre positivement à ses initiatives. Cela a conduit à la consolidation de l'indépendance juridique et à une indépendance effective.

Renforcement de l'indépendance des ressources de l'ISC

L'ISC du Maroc s'est efforcée en permanence de renforcer l'indépendance de ses ressources humaines, car ses juges sont nommés par le Roi, ne peuvent être mutés ni révoqués, sont gérés par un conseil interne élu présidé par le président de l'ISC et sont liés par un code de déontologie qui fait de l'indépendance et de l'objectivité l'un de ses piliers fondamentaux.

La SAI a pu augmenter ses ressources humaines entre 2021 et 2024, passant de 621 à 738³ employés, soit une augmentation de 20 %, les auditeurs représentant une part importante de cette augmentation, passant de 338 à 412, soit environ 22 %. L'année 2025 a connu une tendance similaire avec le recrutement de 103 employés, dont 43 étaient des auditeurs possédant diverses compétences et spécialisations dans les domaines des technologies de l'information, de l'ingénierie, des sciences de gestion, de l'économie, du droit et autres.

Ce recrutement s'est accompagné de mesures incitatives telles que l'amélioration de leur situation financière, la mise en place d'un cadre spécial pour le greffe et l'élaboration d'une stratégie de formation continue, entre autres. Une structure administrative moderne a également été mise en place récemment, articulée autour de plusieurs pôles et structures administratifs. Le nombre de branches au sein des chambres a été augmenté, dans le but de compléter sa structure institutionnelle et de renforcer ses qualifications professionnelles.

En termes de ressources financières, l'ISC a pu augmenter son budget de 36 % entre 2021 et 2025, à un taux annuel de 9 %⁴. La plupart de ces augmentations ont été affectées à l'amélioration du travail de l'ISC, de ses conditions de travail et de ses ressources humaines. Une partie a également été affectée au renforcement de la coopération internationale, notamment avec l'ISC qui héberge le Secrétariat général de l'AFROSAI (depuis juillet 2025) et le Secrétariat de la JURISAI, ou Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ayant des fonctions juridictionnelles (octobre 2024).

Initiatives proactives pour renforcer l'indépendance

Consciente de l'importance de prendre des initiatives proactives en vue de renforcer son indépendance afin d'améliorer ses performances et d'accroître son impact, et une fois deux décennies de pratique passées, l'ISC du Maroc s'est efforcée de soumettre des propositions d'amendements à son code juridique, visant à étendre ses pouvoirs et la base des entités soumises à son contrôle, à développer ses procédures, à renforcer les pouvoirs d'enquête et d'audit de ses juges, à diversifier ses résultats et à doubler leur impact juridique ou matériel, ainsi que d'autres domaines qui continuent d'être mis en avant par les principes de l'INTOSAI en matière d'indépendance.

Dans le même contexte, elle s'efforce également de contribuer à l'amendement de la loi régissant la divulgation obligatoire des avoirs et du cadre juridique relatif au système de responsabilité des administrateurs publics, et de planifier l'élaboration de textes réglementaires visant à institutionnaliser les relations avec le pouvoir judiciaire et le Ministère public.



Madame Zineb El Adaoui, première présidente de la Cour des comptes, présentant le rapport biennal 2023-2024 au Parlement. Source : ISC Maroc

Impact du renforcement de l'indépendance de l'ISC sur son travail

La politique de renforcement de l'indépendance de l'ISC du Maroc s'est traduite par l'amélioration de son travail, le renforcement de ses performances et l'amélioration de son impact sur l'État et la société à plusieurs niveaux, dont les plus importants sont les suivants :

Amélioration de la programmation

Une importance particulière a été accordée au suivi des réformes structurelles et des programmes publics sur lesquels s'appuient les pouvoirs publics pour promouvoir le développement économique et social du pays, tels que la protection sociale universelle, la réforme du système d'investissement, la restructuration du portefeuille public, la réforme fiscale, la gestion de l'eau et la régionalisation avancée. Le soutien apporté par l'ISC à ces grands projets a permis d'apporter une valeur ajoutée en remédiant aux contraintes et aux obstacles qui empêchent leur réalisation à un coût, avec une qualité et dans des délais raisonnables.

Améliorer les performances, renforcer les résultats et renforcer la communication

Une plus grande indépendance a directement contribué au développement des activités de suivi des performances et des activités judiciaires de l'ISC. En conséquence, le taux de recommandations mises en œuvre intégralement ou partiellement par l'ISC au cours de la période allant de 2021 à 2024 a atteint environ 80 %⁵.

Le montant total des amendes et des sommes dont le recouvrement a été ordonné par l'ISC auprès des auteurs d'irrégularités financières et budgétaires a augmenté d'environ 117 % au cours de la période allant de 2020 à 2024⁶. En outre, les montants des déficits imposés aux comptaibles publics ont considérablement augmenté au cours de la même période, atteignant 144 %.

Dans le même contexte, l'ISC a déployé des efforts remarquables pour améliorer la lisibilité et la qualité de ses rapports en réduisant leur taille et en améliorant leur contenu. Le rapport annuel⁷ compte désormais moins de 340 pages en 2024, contre plus de 1 500 pages les années précédentes. Les rapports se concentrent désormais sur des questions horizontales aux niveaux national et local et sont accompagnés de résumés illustrés afin de faciliter la compréhension de leurs conclusions.

Défis et perspectives

La politique de l'ISC, appuyée sur la promotion de l'intérêt national, l'équilibre des performances et le partenariat avec toutes les parties prenantes, a contribué à maintenir et à renforcer son indépendance. Cependant, cette voie doit encore être consolidée et renforcée en relevant trois défis principaux :

Préparer le leadership stratégique

Malgré les efforts déployés, l'ISC du Maroc doit encore développer de toute urgence un leadership stratégique au niveau des postes à responsabilité dans ses différentes chambres, ses ISC régionales et ses structures administratives, qui porteront le flambeau de la continuité dans le renforcement de l'indépendance de l'ISC et de sa contribution effective aux réalisations du pays en matière de développement. Cela ne sera possible que si ce leadership est capable de prendre des initiatives proactives et d'élaborer des stratégies pour assurer le suivi, gérer le changement, aligner les ressources afin d'atteindre des objectifs ambitieux et gérer les relations avec toutes les parties prenantes.

Jeter les bases d'un contrôle intégré

Un aspect de l'indépendance de l'ISC du Maroc, à savoir la diversité de ses pouvoirs, pose un défi quant à la façon de les exercer de manière efficace et efficiente. L'ISC a donc adopté ces dernières années une approche de contrôle intégré. Cependant, cette approche doit encore développer ses propres normes et les consolider dans la pratique et en termes de ressources humaines. L'ISC mise également sur la consolidation juridique de cette approche par le biais du projet de loi actuellement à l'étude visant à réformer la loi régissant l'ISC pour relever ce défi.

Accroître l'impact du travail de l'ISC sur les citoyens

Traduire et renforcer l'indépendance de l'ISC en termes de qualité de son travail, afin qu'elle ait un impact plus important sur la société et les citoyens et contribue à réduire les disparités régionales et sociales, est un processus continu qui nécessite des efforts constants. Pour relever ce défi avec succès, il faudra accroître l'importance réelle de l'ISC pour la société et les citoyens, ainsi que renforcer sa légitimité constitutionnelle et institutionnelle.

Conclusion

Depuis 1960, l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques du Royaume du Maroc a réussi à renforcer son indépendance et à être plus réactive vis-à-vis des normes de l'INTOSAI grâce à un processus historique cumulatif, bénéficiant des évolutions constitutionnelles et institutionnelles que le pays a connues. Toutefois, l'ISC entend continuer à renforcer son indépendance et à l'investir dans une exécution plus équilibrée de ses programmes et activités, conformément aux intérêts de l'État et de la société d'une part, et à accroître l'impact de ses activités grâce à la mise en œuvre de ses résultats d'autre part. L'achèvement de la mise en œuvre et de l'évaluation de la stratégie pour la période allant de 2022 à 2026 et la préparation de la stratégie suivante offrent une occasion en or d'atteindre cet objectif.

Références

1. Voir, par exemple : Rapport d'inventaire mondial des ISC 2023. IDI.; Déclaration de l'Ambassadeur de bonne volonté de l'INTOSAI pour la Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds sur l'indépendance des ISC concernant les récents développements en Gambie. 17 septembre 2025. Disponible à l'adresse : <https://www.idi.no> 
2. Plan stratégique de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques pour la période allant de 2022 à 2026. Institution supérieure de contrôle des finances publiques 2022. 
3. Rapports de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques pour la période allant de 2018 à 2024, disponibles sur le site web de l'institution : www.courdescomptes.ma 
4. Lois de finances pour 2021, 2022, 2023, 2024 et 2025, publiées sur le site web du ministère des Finances : <https://www.finances.gov.ma/> 
5. Rapports de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques pour la période allant de 2018 à 2024, disponibles sur le site web de l'institution : www.courdescomptes.ma 
6. Rapports de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques pour la période allant de 2018 à 2024, disponibles sur le site web de l'institution : www.courdescomptes.ma 
7. Rapports de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques pour la période allant de 2018 à 2024, disponibles sur le site web de l'institution : www.courdescomptes.ma 



Auditrice générale Maria Rodriguez. Source : Bureau de l'auditeur général du Belize (OAGB)

Tirer parti d'une coalition pour apporter des changements et mobiliser le Parlement en faveur d'une plus grande indépendance de l'ISC du Belize

Auteur : Maria Rodriguez, Auditrice générale du Belize

L'ISC du Belize n'est pas une institution totalement indépendante. Bien que son mandat légal lui permette d'auditer lorsqu'elle le juge nécessaire, l'institution dépend des ministères concernés pour le recrutement de son personnel et l'approbation de son budget. En mars 2025, j'ai été nommée nouvelle Auditrice générale et j'ai consacré les six premiers mois de mon mandat à organiser des séances de sensibilisation avec différentes parties prenantes afin d'engager le débat sur les raisons pour lesquelles l'ISC du Belize devrait renforcer son indépendance.



GSAI Master Plan

SAI Belize

A document guiding partners in establishing collaboration and crafting SAI capacity development support

Source: Bureau de l'auditeur général du Belize (OAGB)

L'ISC du Belize a formé une coalition afin d'apporter des changements et d'inciter le Parlement du Belize à discuter de la nécessité pour l'ISC d'accroître son indépendance. Ce processus a débuté avec l'acceptation de participer au projet Global SAI Accountability Initiative (GSAI) de l'Initiative de développement de l'INTOSAI en décembre 2022. Cette initiative vise à renforcer les capacités et les performances des ISC en mobilisant un soutien stable et à long terme au renforcement des capacités. Peu de temps après, l'ISC du Belize a élaboré un plan directeur décrivant les composantes du projet et un protocole d'accord, s'engageant dans un projet de deux ans qui soutiendra l'ISC du Belize dans ses priorités de développement stratégique. Ensuite, l'ISC du Belize a conclu un partenariat avec l'ISC de l'Inde dans le cadre d'un partenariat entre pairs.



#3 Hummingbird Avenue, P.O. Box 7,
City of Belmopan, Belize, C.A.
Tel: 501-828-4362
Email: auditorgeneralbelize@audit.gov.bz

CIRCULAR MEMORANDUM

NO. 3 OF 2025

MY REF: GEN/3/01/25 (03) Vol. II
FROM: Auditor General, Office of the Auditor General
TO: Office of the Governor General, Chief Justice, Solicitor General, Financial Secretary, Cabinet Secretary, Chief Executive Officers and Heads of Department

Subject: TIMELINE FOR DETAILED ACTIVITIES FOR EXAMINATION OF AUDIT REPORTS BY THE JOINT PUBLIC ACCOUNTS COMMITTEE

Date: March 19, 2025

Source: Bureau de l'auditeur général du Belize (OAGB)

L'une des composantes des priorités de l'ISC du Belize dans le cadre de la GSAI était le « renforcement de l'indépendance et du cadre juridique de l'ISC ». Dans le cadre de cette composante, l'ISC du Belize a été chargée de bien vouloir informer les parties prenantes de ses obligations constitutionnelles. En mars 2025, l'ISC du Belize a publié une Circulaire intitulée « Calendrier des activités détaillées pour l'examen des rapports d'audit par le Comité conjoint des comptes publics ». Cette circulaire précisait les exigences légales ainsi que les rôles et responsabilités des principales parties prenantes, telles que le Parlement, dans le cadre de leur rôle d'examen des Rapports annuels de l'Auditeur général/l'Auditrice générale. Cette Circulaire a été diffusée via le système intranet du gouvernement du Belize et adressée au bureau du Gouverneur général, au Président de la Cour suprême, au Solliciteur général, au Secrétaire aux Finances, au Secrétaire du Cabinet, aux Directeurs généraux de chaque ministère et aux Chefs de département. La Circulaire a également été publiée sur toutes les plateformes de médias sociaux de l'ISC du Belize et sur notre site web officiel. Par la suite, pour la première fois, le Bureau de l'Auditrice générale a été invité à présenter ses rôles et fonctions au cours d'un atelier d'orientation destiné aux honorables députés et ministres en avril 2025. Lors de cette réunion, en tant qu'Auditrice générale récemment nommée, j'ai souligné au Parlement que nous partageons les mêmes objectifs de transparence et de responsabilité.



Source: Bureau de l'auditeur général du Belize (OAGB)

En mai 2025, le Bureau a une nouvelle fois publié et distribué une autre Circulaire sur le Calendrier de soumission des états financiers annuels. Cela a permis aux parties prenantes, aux parties intéressées et au public de prendre connaissance des exigences légales relatives au rôle constitutionnel de l'Auditrice générale, ainsi qu'aux autres acteurs clés du cycle de responsabilité.



#3 Hummingbird Avenue, P.O. Box 7,
City of Belmopan, Belize, C.A.
Tel: 501-828-4362
Email: auditorgeneralbelize@audit.gov.bz

CIRCULAR MEMORANDUM

NO. 4 OF 2025

MY REF: GEN/3/01/25 (04) Vol. II

FROM: Auditor General, Office of the Auditor General

TO: Office of the Governor General, Chief Justice, Solicitor General, Financial Secretary, Cabinet Secretary, Chief Executive Officers and Heads of Department

Subject: TIMELINE FOR SUBMISSION OF ANNUAL FINANCIAL STATEMENTS

Date: May 12, 2025

Source: Bureau de l'auditeur général du Belize (OAGB)

En juin 2025, le Bureau de l'Auditrice générale a participé au séminaire de l'Association parlementaire du Commonwealth destiné aux députés, qui était un séminaire postélectoral. À cette occasion, le Bureau a présenté son rôle dans le soutien apporté au Comité conjoint des comptes publics (JPAC) dans le cadre de la surveillance des charges publiques, la manière dont il mène à bien ses travaux, l'importance d'un suivi rapide des recommandations du JPAC et de leur mise en œuvre par les ministères, les défis communs dans la relation entre le JPAC et l'audit, et ses réflexions sur le renforcement de la collaboration entre le Bureau de l'Auditrice générale et l'Assemblée nationale. À ce stade, le dialogue entre les deux parties était très ouvert, grâce à l'amélioration de la communication et de la compréhension.

Dans le cadre du projet GSAI, le Bureau de l'Auditrice générale a organisé en août 2025 une réunion avec les parties prenantes. Cette réunion a favorisé le partage des connaissances sur la gestion des finances publiques, l'introduction de l'audit public, y compris l'utilisation des normes et le travail d'audit de l'ISC du Belize, avec les parties prenantes invitées. Enfin, avec le soutien de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) et de notre partenaire technique, l'ISC de l'Inde, nous avons présenté un exposé sur l'indépendance des ISC et les exigences auxquelles elles doivent satisfaire conformément aux Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI). Cet événement a réuni des membres éminents du Parlement, notamment des membres du Comité conjoint des comptes publics, des sénateurs et des membres de la Chambre des représentants. Ils se sont montrés réceptifs aux informations et aux connaissances partagées. Nous avons également accueilli des représentants du Département du Comptable général, qui sont directement liés aux fonctions du Bureau de l'Auditrice générale. Enfin, nous avons invité des représentants d'agences de bailleurs de fonds afin qu'ils comprennent les défis auxquels nous sommes confrontés en tant que pays et en tant qu'ISC.



Source: Bureau de l'auditeur général du Belize (OAGB)

L'ISC du Belize en est encore à ses débuts dans son cheminement vers l'indépendance, mais nous espérons poursuivre les progrès positifs que nous avons accomplis en sensibilisant davantage à la valeur et au rôle du Bureau de l'Auditrice générale. Les projets futurs de l'ISC du Belize comprennent intégrer le résultat stratégique intitulé « Renforcer l'indépendance de l'ISC du Belize » dans son prochain Plan stratégique pour la période allant de 2026 à 2030. Grâce à ce résultat stratégique, nous souhaitons continuer à sensibiliser le Parlement et le personnel à l'importance de l'indépendance de l'ISC du Belize. Il met également l'accent sur la collaboration avec les autorités respectives chargées du personnel et des finances, car l'ISC du Belize dépend encore de ces autorités pour obtenir des fonds et exercer des fonctions clés en matière de ressources humaines, telles que le recrutement de personnel. Il est également prévu d'organiser un autre événement de mobilisation des parties prenantes sur la gestion des finances publiques (PFM) en février 2026, avec le soutien d'un agent donateur présent lors du dernier événement de mobilisation des parties prenantes. L'événement de partage des connaissances entre les parties prenantes s'adressera au personnel de l'ISC du Belize, au personnel du Comptable général et aux membres du Comité conjoint des comptes publics. Il s'agira de sessions techniques visant à sensibiliser et à améliorer les connaissances sur le sujet.

Le partenariat entre l'ISC du Belize, l'IDI et l'ISC de l'Inde a conduit notre Bureau à entamer le dialogue sur l'indépendance. Fort de ce partenariat, l'ISC du Belize poursuit son chemin vers l'indépendance en partageant nos rôles et nos attentes, ainsi que nos fonctions et nos défis, afin de montrer pourquoi l'indépendance totale devrait être l'un de nos objectifs.



Jean-Luc LE MERCIER, président de la Chambre territoriale des comptes de la Polynésie française. Source : Chambre territoriale des comptes de la Polynésie française

25 Ans En Polynésie Française : Une Présence Et Une Indépendance Reconnues

Auteur : Jean-Luc LE MERCIER, président de la Chambre territoriale des comptes de la Polynésie française

Créée en 1990, la chambre territoriale des comptes de la Polynésie française est basée à Papeete (Tahiti) depuis 2000. Depuis cette date, elle assume, en tant qu'institution supérieure de contrôle (ISC), ses missions juridictionnelles et de contrôle. À ce titre, avec un effectif total désormais de 13 personnes, dont 6 magistrates et magistrats, elle contribue à l'information du citoyen ainsi qu'à l'amélioration de la gestion publique locale.

1. Des travaux qui ont affirmé son indépendance

Celle-ci résulte à la fois des dispositions du code des juridictions financières, mais aussi d'une action de programmation, librement décidée par la juridiction, fondée sur des choix liés aux enjeux du territoire ainsi qu'à une présence nécessaire sur l'ensemble des cinq archipels. Par ailleurs, le relatif renouvellement des magistrats (la plupart des magistrats ont moins de 3 ans sur le territoire), s'il est parfois difficile à gérer, participe également de cette capacité d'aborder les dossiers à traiter avec un « regard neuf ».

En 25 ans, la chambre a produit plus de 270 rapports concernant la gestion des collectivités publiques polynésiennes. Si le Pays, gouvernement local aux prérogatives nombreuses du fait du statut d'autonomie de la Polynésie française a été la collectivité la plus contrôlée, la chambre a également contrôlé de nombreux autres organismes publics ou bénéficiant de fonds publics (communes, associations, sociétés d'économie mixte...). Avec 18 rapports rendus publics en 2024, les objectifs liés aux enjeux et à la territorialisation des contrôles ont été réalisés, nécessitant pour cela, dans une juridiction aux effectifs modestes, de « thématiser » le programme de chaque magistrat : les questions sociales ou de santé sont ainsi traitées par le même magistrat.

Ces rapports sont désormais, et depuis quelques années, assortis de recommandations qui permettent d'apporter un service rendu au citoyen plus efficace et efficient : en 2023, le taux de mise en œuvre de ces recommandations était proche de 75 %.

À titre d'exemple, parmi les thématiques abordées récemment par notre ISC, celle portant sur « la politique de la jeunesse », sur l'économie « bleue » ou sur la « politique du Pays en matière de tourisme », premières ressources du territoire, sont autant d'aides à la décision du Pays.

À côté de ce travail, désormais reconnu sur le territoire et qui fait l'objet d'environ 250 reprises dans la presse locale chaque année, la chambre a eu à cœur de travailler avec les autres juridictions financières : la Cour des comptes ou sa voisine de Nouméa, la chambre territoriale de Nouvelle-Calédonie, dans le cadre de travaux communs sur des sujets qui transcendent le seul territoire polynésien. Il s'agit à la fois de créer des cultures de travail communes et d'aborder les sujets de façon plus transversale. Ainsi, avec son homologue néo-calédonienne, ce sont les sujets de « la prévention des violences faites aux femmes » ou de « la lutte contre l'obésité chez les jeunes » qui ont été traités, les sociétés océaniques (polynésiennes et mélanésiennes) étant particulièrement atteintes par ces maux.

L'indépendance de la juridiction lui permet de rédiger des rapports objectifs, chiffrés et impartiaux qui offrent aux citoyens des informations contredites et documentées, fruits d'une instruction et d'une contradiction avec l'entité contrôlée qui durent plusieurs mois. À l'ère des réseaux sociaux, la chambre assume ainsi le statut de tiers de confiance qu'elle a pu acquérir en 25 ans auprès des citoyennes et citoyens de ce territoire.



Chambre territoriale des comptes de la Polynésie française. Source : Chambre territoriale des comptes de la Polynésie française

2. Des innovations et adaptations toujours constantes

En 25 ans, la juridiction a su évoluer afin de s'adapter à une société en pleine évolution. Ainsi, la chambre territoriale veille à plus d'ouverture sur la société locale.

C'est notamment le cas avec le choix de sujets proposés par les citoyens. À ce titre, la « plateforme citoyenne » lancée par la Cour des comptes en 2022, a été reprise, comme dans l'ensemble des juridictions financières, par la chambre territoriale des comptes. Celle-ci permet l'expression de sujets qui tiennent au cœur des polynésiennes et polynésiens. Les deux derniers sujets traités portaient sur des sujets économiques comme « la défiscalisation locale » ou « la taxe de développement local », celle-ci étant perçue par les citoyens comme une des causes des prix élevés sur le territoire.

Par ailleurs, elle a récemment innové en demandant au président du Pays de proposer à la juridiction, chaque année, trois ou quatre thèmes d'audit afin d'en retenir un. À l'écoute des citoyens, l'ISC de Polynésie française a aussi le souhait d'être, toujours en toute indépendance, un partenaire du Pays et d'apporter son expertise sur des sujets sur lequel celui-ci veut bénéficier de sa capacité à porter une analyse professionnelle, transverse et impartiale.

Si, en 25 ans, la chambre a pu construire une relation constructive avec ses partenaires institutionnels et les citoyens, elle a aussi mis en œuvre des innovations ou des mouvements internes qui visent à plus de diversité et d'inclusion.

À ce titre, la chambre a désormais atteint son objectif de parité femmes/hommes dans l'effectif (y compris au sein de la collégialité des magistrats). Ce mouvement nécessaire et légitime est au cœur du projet global « juridictions financières 2025 » porté par le Premier président de la Cour des comptes, Pierre Moscovici.

Afin d'être accessible à tous les polynésiens de langue tahitienne, les synthèses des rapports sont depuis quatre ans traduits en « Reo Tahiti ». Il s'agit pour la juridiction de porter son message auprès de toutes et tous sur le territoire, mouvement qui est facilité par la présence de tahitiennes et tahitiens au sein des équipes de la chambre.

Enfin, la chambre est engagée, avec ses partenaires, dans un mouvement de dématérialisation, avec le triple objectif de fluidifier et sécuriser les échanges, faciliter les recherches, et baisser drastiquement la consommation de papier et dès lors son impact environnemental.

Depuis 25 ans, trois mots guident l'action de la juridiction : indépendance, utilité et impartialité. Elle a eu à cœur d'informer en externe et se réformer en interne afin d'être toujours mieux en phase avec des sociétés qui connaissent des mutations profondes et des populations de plus en plus exigeantes vis-à-vis des décideurs publics.

- *Jean-Luc LE MERCIER, Président de la chambre territoriale des comptes de la Polynésie française*



Source : Adobe Stock Images, Semoga

Renforcer l'indépendance de la BPK : tirer parti de la planification stratégique, de l'innovation numérique et de l'intégrité institutionnelle

Auteurs : Akhsanul Khaq, Nyoman Adhi Suryadnyana et Indra, La Cour des comptes de la République d'Indonésie (ISC d'Indonésie)

L'indépendance n'est pas seulement un principe théorique dans la gouvernance des institutions d'audit financier de l'État, mais plutôt une exigence absolue pour la mise en place d'une responsabilité publique crédible. L'indépendance est le fondement primaire de l'INTOSAI-P10. L'INTOSAI-P10 souligne que la Cour des comptes indonésienne ne peut être objective et efficace que si elle est indépendante de l'entité auditée et protégée des influences extérieures. La confiance du public est le plus grand atout de toute institution publique.

Cette confiance repose sur un élément fondamental : l'indépendance, c'est-à-dire la liberté de travailler de manière objective, honnête et sans subir de pression de la part d'aucune partie. L'indépendance de la BPK est le fondement primaire qui permet aux résultats des audits d'être reconnus, considérés comme fiables et d'avoir un impact réel sur l'amélioration de la gouvernance financière de l'État.

Cet article examine trois aspects clés du renforcement de l'indépendance de la BPK : la planification stratégique, les technologies de l'information et le respect de l'intégrité. Ces trois aspects se complètent mutuellement, car ils jouent chacun un rôle distinct, compensant les lacunes des autres : la planification stratégique fournit une orientation, les technologies de l'information renforcent les systèmes et l'intégrité sert de fondement moral. Ensemble, ils forment un écosystème cohérent, permettant à la BPK d'exercer sa fonction de surveillance de manière indépendante tout en restant pertinente, digne et bénéfique pour la nation, et en contribuant à la prévention de la fraude.

Plan stratégique : une indépendance ciblée

Le Plan stratégique de la BPK n'est pas seulement un document de planification, mais aussi une boussole pour l'indépendance. Grâce à un processus de planification stratégique « Renstra » qui s'appuie sur les risques et est aligné sur le plan national de développement à moyen terme et la vision « Golden Indonesia 2045 », la BPK veille à ce que le programme d'audit soit axé sur les questions stratégiques nationales et non sur les exigences politiques à court terme.

L'objectivité est maintenue car l'orientation de l'audit est déterminée par une analyse complète des risques, comprenant l'identification des irrégularités potentielles, l'évaluation des priorités d'audit et la cartographie des intérêts publics. Parmi les exemples concrets d'actions menées par la BPK, on peut citer la mise en œuvre d'une planification d'audit fondée sur les risques dans le Renstra 2020-2024, la mise en place d'un programme d'audit intersectoriel et la priorisation des questions stratégiques liées à l'énergie et à l'environnement. Ainsi, l'orientation de l'audit est non seulement neutre par rapport aux interventions extérieures, mais également véritablement axée sur les domaines les plus stratégiques ayant une incidence sur la gestion financière de l'État. La transparence est renforcée, car le public peut évaluer la cohérence du programme de la BPK avec les objectifs de développement nationaux grâce à la publication ouverte des plans d'audit, à la participation des parties prenantes au processus de planification et à la présentation de rapports de performance clairs.

Avec le Renstra, l'indépendance de la BPK n'est pas seulement de jure (constitutionnelle), mais aussi de facto (opérationnelle). Cela signifie que la BPK bénéficie non seulement d'une garantie constitutionnelle contre toute intervention sur le papier, mais aussi que, dans la pratique quotidienne, le plan stratégique fournit des orientations concrètes aux auditeurs pour qu'ils travaillent de manière indépendante, sans pression politique et dans l'intérêt public. Grâce à un mécanisme de planification stratégique transparent, mesurable et appuyé sur les risques, l'indépendance va au-delà des normes juridiques et est véritablement mise en œuvre dans le processus de sélection des objets à auditer, de détermination des priorités et de préparation des rapports publiquement auditable.

Les technologies de l'information : un pilier de l'indépendance numérique

L'ère numérique apporte à la fois des défis et des opportunités pour l'indépendance de la BPK. L'utilisation de l'analyse des mégadonnées, de l'audit électronique, de l'intelligence artificielle (IA) et des tableaux de bord numériques rend le processus d'audit plus indépendant, plus rapide et plus précis. L'accès direct aux données auditées réduit la dépendance des auditeurs à l'égard des entités auditées, par exemple grâce à la mise en œuvre d'audits électroniques, qui permettent aux auditeurs de télécharger en temps réel les données transactionnelles des ministères/agences ou des collectivités locales. Grâce à ce mécanisme, les auditeurs n'ont plus à attendre les documents physiques ou les rapports manuels des entités, mais obtiennent directement les données du système financier de l'État. Cela renforce l'indépendance en garantissant la qualité des preuves d'audit, en accélérant le processus et en minimisant les possibilités d'intervention des entités auditées. La transparence interne grâce à un tableau de bord des performances en temps réel renforce l'intégrité des auditeurs, car la direction et les auditeurs peuvent suivre directement la réalisation des objectifs d'audit, l'avancement des recommandations de suivi et l'utilisation des ressources. Ce mécanisme permet de détecter rapidement les écarts ou les retards potentiels, ce qui contribue à maintenir une culture de responsabilité et d'intégrité.

La technologie sert de garantie d'indépendance, car le processus d'audit ne repose plus sur des documents manuels susceptibles d'être manipulés, mais sur des systèmes numériques objectifs et protégés. Parmi les exemples concrets au sein de la BPK, on peut citer le développement du système d'information de suivi, le système d'application d'audit utilisé au cours du processus d'audit et l'utilisation d'applications d'audit électronique pour la collecte directe de données électroniques. Ces innovations renforcent l'indépendance des auditeurs tout en améliorant la qualité des résultats d'audit.

Application de l'intégrité : les piliers du renforcement de l'indépendance

L'indépendance de la BPK ne se définit pas seulement comme l'absence d'ingérence de la part des pouvoirs exécutif, législatif ou judiciaire, mais repose également sur une forte intégrité interne. Cette intégrité comprend le respect du code de déontologie, un comportement cohérent avec les valeurs de l'organisation, la transparence dans les rapports et la responsabilité de chaque auditeur pour ses actions. Sans intégrité, l'indépendance perd tout son sens, car chaque décision d'audit prise pourrait être perçue comme biaisée, compromise par des intérêts particuliers ou vulnérable à des conflits d'intérêts qui nuisent à la crédibilité de l'institution.

Le respect de l'intégrité sert de fondement moral aux auditeurs de la BPK pour s'acquitter de leur mandat constitutionnel de manière objective, équitable et professionnelle. L'intégrité garantit que les auditeurs ne sont pas tentés par des pressions politiques, économiques ou personnelles. À titre d'exemple concret, la BPK a mis en place une zone d'intégrité visant à lutter contre la corruption dans diverses unités de travail, a établi un système d'alerte (WBS) pour faire rapport en toute sécurité sur les violations et a intégré le rapport électronique sur les actifs de l'État. Grâce à ces mesures concrètes, l'indépendance défendue par la BPK est totale, tant sur le plan juridique (en appuyant la réglementation et la Constitution) que sur le plan pratique (dans la pratique quotidienne).

L'impact de l'indépendance sur l'efficacité de l'audit et la prévention de la fraude

L'indépendance de l'ISC est directement liée à l'efficacité de l'audit et contribue de manière significative à la gouvernance financière de l'État, à l'amélioration des politiques publiques et à la confiance des parties prenantes. La qualité de l'audit est déterminée par la compétence et l'indépendance de l'auditeur, l'indépendance étant un facteur clé qui influence l'objectivité et la crédibilité du rapport d'audit (DeAngelo, 1981).

L'indépendance des ISC renforce non seulement l'efficacité de l'audit, mais joue également un rôle dans la prévention de la fraude et de la corruption. L'indépendance des auditeurs permet la mise en œuvre de procédures d'audit sceptiques et la détection efficace des fraudes (Knechel et al., 2013). Une conclusion surprenante suggère que dans les pays dotés d'ISC indépendantes, les taux de corruption ont tendance à être plus faibles (Toma, 2017). Les ISC jouissant d'une grande indépendance institutionnelle peuvent formuler des recommandations d'audit plus précises, améliorer considérablement la gouvernance budgétaire et réduire le gaspillage des fonds publics (Hay et Cordery, 2018). Les audits et les recommandations de la BPK peuvent améliorer la gestion financière de l'État et lutter contre la fraude (Indra et al., 2022). Lorsque l'indépendance est faible, les recommandations d'audit ont tendance à être ignorées ou à ne recevoir qu'une réponse symbolique.

L'indépendance de l'ISC indonésienne améliore la conformité des entités dans le suivi des recommandations d'audit. Le rapport de synthèse des résultats d'audit pour le premier semestre 2024 a révélé que la BPK avait réussi à réaliser d'importantes économies dans les finances publiques. La forte indépendance de la BPK permet aux entités auditées de donner suite aux conclusions de manière efficace. Par ailleurs, l'indépendance des auditeurs leur permet de divulguer leurs conclusions de manière ferme et exhaustive, sans subir de pression de la part des parties prenantes.

L'indépendance a également un impact sur la perception du public. Une enquête réalisée en 2022 par l'Institut indonésien d'enquêtes (LSI) a montré que la confiance du public dans la BPK atteignait 72 %, soit un niveau supérieur à celui de plusieurs autres institutions publiques. La perception de l'indépendance des auditeurs du secteur public contribue directement à renforcer la légitimité institutionnelle aux yeux du public et du parlement (Putri et Utama, 2021).

Conclusion

La BPK continuera à renforcer son indépendance afin de remplir son mandat d'auditeur externe de l'État en Indonésie, ce qui aura un impact sur la qualité des audits et contribuera à la prévention de la fraude. L'indépendance est renforcée par l'élaboration d'un plan stratégique appuyé sur les risques, l'utilisation des technologies de l'information pour améliorer les systèmes et le respect de l'intégrité en tant que fondement moral, comme le stipule la Déclaration de Lima (1977).

Le renforcement de l'indépendance de la BPK n'est pas seulement une obligation légale, mais aussi un effort moral visant à garantir que cette institution reste digne, fiable et bénéfique pour la nation. Cela implique notamment de traduire la valeur de l'indépendance dans la culture de travail quotidienne des auditeurs, le courage de rejeter toute intervention et la détermination à maintenir l'intégrité malgré les pressions extérieures. Ainsi, l'indépendance n'est pas seulement interprétée comme un principe constitutionnel, mais aussi comme une pratique concrète qui soutient la légitimité de la BPK aux yeux du public national et de la communauté internationale.

Références

1. BPK RI. (2024). Résumé des résultats de l'audit semestriel I pour l'année 2024 (Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester, IHPS I Tahun 2024). Extrait de <https://www.bpk.go.id/ihps>
2. DeAngelo, L. E. (1981). Taille du cabinet d'audit et qualité de l'audit. *La Revue d'économie et d'administration*, 3(3), 183–199. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(81\)90002-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(81)90002-1)
3. Hay, D. C., & Cordery, C. J. (2018). « The value of public sector audit: Literature and history. *Accounting and Business Research* », 48(5), 514–530. <https://doi.org/10.1080/00014788.2018.1470153>
4. Indra, I., Iskak, J., & Khaq, A. (2022). Renforcer le rôle du Conseil d'audit de la République d'Indonésie dans la détection des fraudes. *Jurnal Tata Kelola Dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 8(2), 131–143. <https://doi.org/10.28986/jtaken.v8i2.935>
5. INTOSAI. (1977). Déclaration de Lima. Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques.
6. INTOSAI. (2019). Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC (INTOSAI-P 10). Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques.
7. Knechel, W. R., Krishnan, G. V., Pevzner, M., Shefchik, L. B., & Velury, U. K. (2013). Qualité de l'audit : perspectives issues de la littérature universitaire. *The Accounting Review*, 88(4), 931–965. <https://doi.org/10.2308/accr-50438>
- Toma, S. (2017). Le rôle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans la lutte contre la corruption. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 13(3), 181–193.



Source : Adobe Stock Images, Song_About_Summer

Audit des organismes gouvernementaux sensibles : trouver le juste équilibre entre transparence et sécurité

Par Mohammed S. Alharbi, Cour générale d'audit, ISC du Royaume d'Arabie saoudite

Introduction

L'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) est un élément essentiel pour garantir l'efficacité de l'audit. Elle garantit que les résultats de l'audit sont objectifs, crédibles et exempts de toute influence extérieure. L'indépendance renforce la confiance du public dans le processus d'audit et consolide les mécanismes de responsabilité au sein du gouvernement. Cependant, lors de l'audit d'entités gouvernementales sensibles, telles que les agences de sécurité nationale, l'indépendance des ISC peut se heurter à des défis importants.

Le processus d'audit se heurte souvent à la résistance des entités chargées de traiter des activités hautement sensibles et des informations classifiées. Cela crée une tension entre les exigences de sécurité de l'État et les obligations de responsabilité publique. Cet article explore ce dilemme complexe, décrit les conséquences d'un accès limité à l'audit et propose un ensemble de solutions créatives et adaptées au contexte afin de préserver à la fois l'indépendance du processus d'audit et la sécurité nationale.

Le dilemme de l'audit des entités sensibles

L'audit des institutions responsables de la défense nationale et de la sécurité intérieure présente des défis. Ces entités gèrent souvent une part importante du budget public, mais elles opèrent derrière plusieurs niveaux de secret juridique et opérationnel. Si la confidentialité est essentielle pour la sécurité nationale, le secret peut être utilisé, délibérément ou non, pour limiter l'accès à l'audit.

Si les agences de sécurité considèrent le partage d'informations sensibles, même avec des organismes d'audit de confiance, comme un risque potentiel, la nécessité d'un contrôle de la sécurité de l'État reste primordiale. Les documents classifiés, en particulier ceux liés aux contrats de défense, aux opérations de renseignement et à l'achat d'armes, sont souvent jugés trop sensibles pour être divulgués. Les responsables peuvent faire valoir que les risques d'une faille de sécurité l'emportent sur les avantages d'une surveillance externe.

Néanmoins, l'absence de surveillance efficace est très préoccupante. Les agences de défense et de sécurité perçoivent généralement la plus grande part des financements publics. Sans un contrôle adéquat, il existe un risque réel d'inefficacité, de mauvaise gestion, voire de corruption. Il est donc essentiel de mettre en place des mécanismes de contrôle qui garantissent la responsabilité et la transparence budgétaires, tout en mettant en œuvre des mesures de protection solides pour protéger les informations sensibles. Cet équilibre permet de garantir à la fois la sécurité nationale et le droit du public à la responsabilité, en évitant les angles morts dangereux et en renforçant la confiance dans le processus de gouvernance.

Impact sur l'indépendance des ISC

Ce conflit permanent remet directement en cause l'indépendance des ISC. Lorsque des entités limitent ou refusent l'accès à l'information, que ce soit de manière discrétionnaire ou en vertu de la loi, cela compromet la capacité des ISC à remplir leur mandat, qui consiste à garantir la transparence, la responsabilité et une gouvernance efficace. Selon la Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC, l'accès à l'information est un principe fondamental qui soutient l'indépendance des ISC dans l'exercice de leurs responsabilités de contrôle. La Déclaration souligne que les organismes d'audit doivent avoir un accès sans entrave à toutes les informations pertinentes nécessaires pour mener à bien leurs audits, quelle que soit la nature des entités qu'ils auditent.

Lorsque l'accès à l'information est restreint, cela limite non seulement la capacité de l'ISC à évaluer si les ressources publiques sont gérées de manière efficace et éthique, mais cela entrave également sa capacité à faire rapport sur ses conclusions, qui sont essentielles pour la confiance du public. Les principes énoncés dans la Déclaration de Mexico indiquent clairement que, pour préserver leur indépendance, les ISC doivent être habilitées à accéder aux informations nécessaires à l'accomplissement de leur mandat sans ingérence de la part d'entités politiques ou institutionnelles. Ne pas garantir cet accès affaiblit le contrôle, diminue la responsabilité et risque d'éroder la confiance du public tant dans l'ISC que dans le gouvernement qu'elle sert.

Une voie à suivre : concilier indépendance et sécurité nationale

Au lieu de considérer la transparence et la sécurité comme deux notions incompatibles, les solutions devraient chercher à concilier les deux. Un certain nombre de pays et d'organismes d'audit internationaux expérimentent déjà des modèles qui garantissent la surveillance tout en protégeant la confidentialité.

1. Création d'une équipe d'audit spéciale

Pour répondre à la tension entre les préoccupations de sécurité nationale et la nécessité d'une indépendance de l'audit, une approche équilibrée peut être mise en œuvre en classant certains comptes, charges ou actifs dans des catégories confidentielles et non confidentielles. Cela permettrait un contrôle ciblé, tout en protégeant les informations sensibles.

Une équipe d'audit spéciale, dotée des habilitations de sécurité nécessaires, pourrait être désignée pour auditer les comptes confidentiels. Cette équipe aurait un accès exclusif aux informations sensibles et effectuerait des audits selon des protocoles stricts afin de garantir la sécurité. Ces équipes pourraient ensuite publier des rapports agrégés qui préservent la transparence sans compromettre les détails classifiés.

2. Renforcement des mandats juridiques

Un cadre juridique solide est essentiel pour définir les limites de la protection et de l'accès à l'information au sein de tout système. Il comprend des lois et des règlements qui protègent les données sensibles, garantissant la confidentialité tout en accordant aux institutions le pouvoir de gérer ces informations dans les limites légales. Ce cadre protège non seulement la vie privée et la sécurité, mais renforce également la confiance, rassurant ceux qui partagent des informations sensibles en leur garantissant une protection juridique contre toute utilisation abusive. En fin de compte, il établit un équilibre entre la nécessité de la transparence et l'obligation de préserver le secret lorsque cela est nécessaire.

La Cour générale des comptes d'Arabie saoudite est opérationnelle selon des dispositions légales strictes qui exigent le maintien du secret concernant les informations des entités auditées. Ces cadres juridiques, tels que les articles ou clauses spécifiques de nos lois, confirment clairement que toutes les informations sensibles divulguées au cours du processus d'audit seront protégées. Cette garantie juridique rassure les entités auditées, qui peuvent être certaines que leurs données confidentielles ne seront pas divulguées. Dans le même temps, ces garanties juridiques confèrent à l'ISC le pouvoir de mener ses audits de manière efficace et indépendante, en veillant à ce que les auditeurs puissent accéder aux informations nécessaires tout en préservant la confidentialité et en garantissant l'intégrité du processus d'audit.

Conclusion

L'indépendance des ISC est un élément essentiel pour une gestion transparente des finances publiques et ne peut être compromise. Mais auditer les organismes de défense et de sécurité nationale pose un dilemme qui nécessite des approches flexibles et innovantes.

Au lieu de renoncer à leur rôle de contrôle, les ISC devraient plaider en faveur de réformes juridiques qui favorisent la responsabilité, sans compromettre la confidentialité. Ces stratégies protègent l'intégrité des audits tout en favorisant une meilleure gouvernance, en réduisant les risques financiers et en renforçant la confiance du public.

Alors que les défis mondiaux en matière de sécurité se multiplient et que les budgets de défense augmentent, la voie à suivre ne consiste pas à choisir entre indépendance et sécurité, mais à créer des cadres solides qui intègrent ces deux priorités.



L'auteur, Mohammed S. Alharbi. Source : L'auteur



Source : ISC Mozambique (Tribunal Administrativo de Moçambique)

Un parcours de développement institutionnel vers la création d'une ISC véritablement spécialisée et indépendante : comment l'ISC du Mozambique est devenue une référence en matière d'audits spécialisés et ses perspectives d'avenir

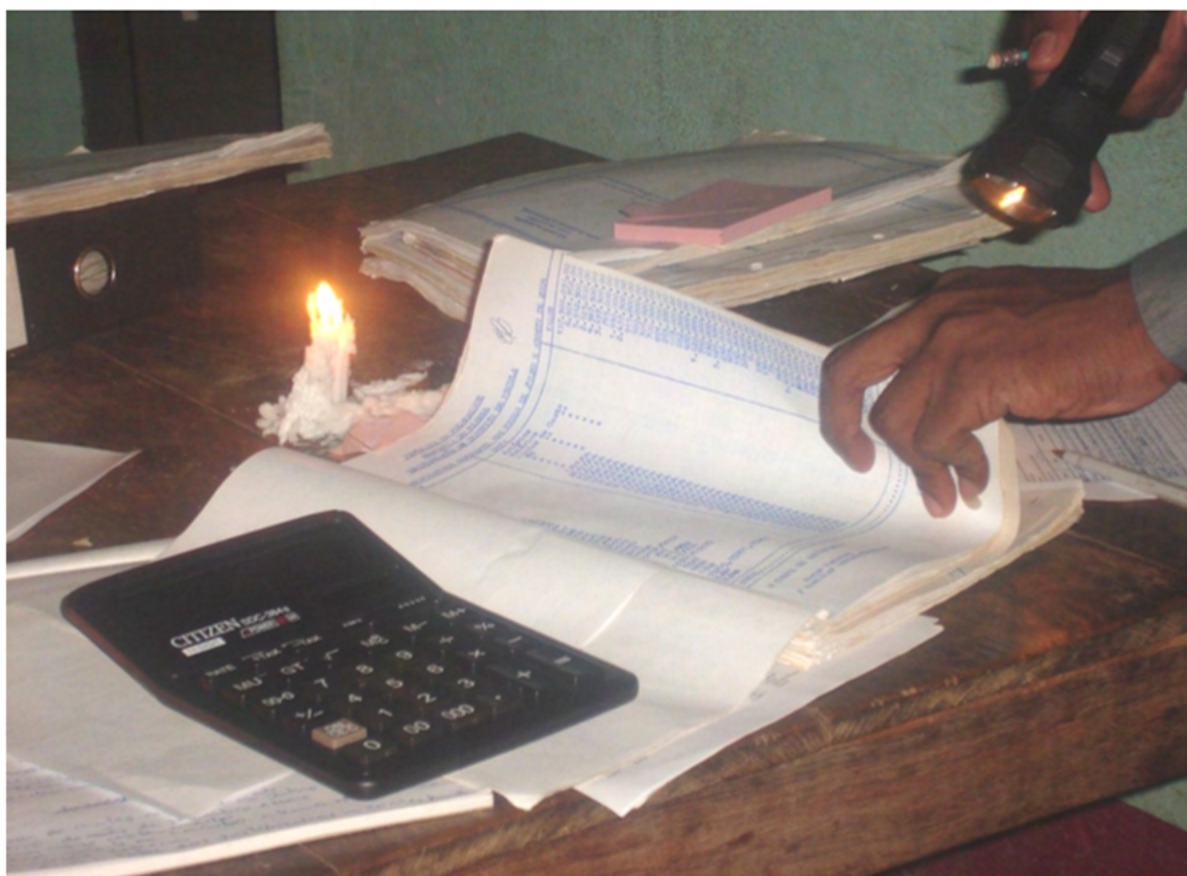
Auteur : Stefano Capello

L'Institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC) du Mozambique continue d'être opérationnelle selon un modèle hybride hérité de l'époque coloniale, qui s'apparente au modèle juridictionnel. Le tribunal administratif du Mozambique (Tribunal Administrativo, TA) regroupe trois tribunaux distincts au sein d'une seule organisation, représentés par leurs chambres respectives. Les Première et Deuxième chambres sont respectivement chargées des litiges administratifs et fiscaux et douaniers. La Troisième chambre exerce les fonctions d'une ISC.

Malgré un processus visible et constant de développement institutionnel ces dernières années, le principal obstacle à son progrès a été sa structure hybride. Cette configuration entrave l'indépendance organisationnelle, financière et fonctionnelle de l'institution, qui est le fondement du fonctionnement efficace d'une ISC, comme le reconnaît la Déclaration de Lima de 1977. Par conséquent, il n'existe pas au Mozambique d'ISC pleinement fonctionnelle qui réponde aux recommandations des Nations Unies (ONU), de l'INTOSAI et aux meilleures pratiques internationales.

Cet article a été rédigé par la GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit), un partenaire technique clé de la TA depuis 2006. Le soutien de la GIZ se poursuit dans le cadre du Programme de bonne gouvernance financière, une collaboration entre la République du Mozambique, la Coopération allemande, l'ambassade de Suisse et l'Union Européenne. Malgré les défis institutionnels liés à sa structure hybride, la TA a considérablement amélioré sa fonction de contrôle externe. Ces progrès, rendus possibles grâce aux synergies avec divers partenaires, ont abouti à un consensus au plus haut niveau du gouvernement sur la nécessité de créer une Institution supérieure de contrôle des finances publiques pleinement indépendante, spécialisée et autonome, le Tribunal de Contas de Moçambique. Les paragraphes ci-dessous retracent ce parcours de développement institutionnel, en soulignant les étapes clés, les défis et l'importance de la réforme constitutionnelle actuellement en cours.

Au début de la coopération avec la GIZ, la Troisième chambre de la Cour des comptes concentrait l'ensemble de ses activités sur le contrôle préalable des actes et des contrats, un processus de vérification préliminaire garantissant la conformité juridique et budgétaire. À l'époque, la Cour des comptes n'avait réalisé qu'un nombre limité d'audits et n'avait jamais audité les collectivités locales. En 2026, le mandat de l'institution a considérablement évolué, 80 % de ses activités étant désormais consacrées aux audits et aux jugements. La TA effectue désormais des audits continus à tous les niveaux de gouvernement : central, provincial, régional et municipal. Cette transformation est clairement illustrée par l'augmentation du nombre d'audits, qui est passé de 35 en 2006 à 600 en 2010. À ce jour, la TA a réalisé plus de 8 000 audits depuis 2006.



Premiers audits réalisés dans des districts éclairés à la bougie, illustrant les conditions difficiles auxquelles les auditeurs ont été confrontés (électricité limitée, routes difficiles, etc.). Source : Stefano Capello, GIZ

Renforcer la culture de la responsabilité

En 2007, seules 107 entités publiques ont soumis leurs comptes au Tribunal administratif (TA), soit moins de 8 % de l'ensemble des entités publiques. En substance, pratiquement aucune entité n'était responsable devant la TA. En 2025, toutes les entités publiques soumettent désormais leurs comptes de gestion à la TA, bien qu'ils soient encore sous forme physique. Cependant, une initiative pionnière, le « système de soumission électronique des comptes publics », est actuellement mise en œuvre, marquant un changement de paradigme dans la gestion des finances publiques au Mozambique.

Introduction des audits de performance

En 2010, la GIZ a soutenu l'introduction des audits de performance à la TA, en encourageant l'apprentissage entre pairs avec les cours des comptes brésiliennes. La nouvelle équipe d'audit de performance de la TA a suivi une formation dispensée par ces institutions brésiliennes, en tant que facilitateurs. En 2010, la Cour des comptes a réalisé son tout premier audit de performance, axé sur la « distribution de manuels scolaires », en collaboration avec toutes les cours des comptes brésiliennes. Depuis lors, la Cour des comptes a régulièrement réalisé des audits de performance annuels dans des secteurs clés, notamment la santé, l'éducation, l'agriculture, les transports et autres.

Introduction d'audits spécialisés

Au cours de la dernière décennie, la TA a considérablement amélioré ses capacités d'audit, passant d'une institution principalement axée sur la conformité à une institution qui réalise des audits spécialisés dans des secteurs critiques. Avec le soutien de la GIZ et de partenariats internationaux, la TA a développé une expertise dans les domaines des travaux publics, des industries extractives et des audits environnementaux, en s'alignant sur les normes mondiales et en répondant aux défis uniques du Mozambique en matière de gouvernance. Ces initiatives ont renforcé la transparence, la responsabilité et le débat public sur la gestion des ressources, marquant un changement crucial dans le rôle de la TA en tant qu'Institution supérieure de contrôle des finances publiques du pays.

Grâce à une initiative pionnière de la GIZ avec les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) de la région, le Tribunal administratif (TA) du Mozambique a créé en 2009 le secteur d'audit des travaux publics. Il a recruté des ingénieurs et des architectes qui ont été formés dans le cadre d'accords de coopération avec d'autres cours des comptes. Aujourd'hui, ce secteur est bien établi et audite des projets d'infrastructure complexes, tels que des autoroutes. La GIZ a équipé la TA d'un laboratoire d'audit des travaux publics, le seul du genre parmi les ISC en Afrique.



Laboratoire des travaux publics de l'assistance technique, inauguré en 2018 et premier du genre en Afrique subsaharienne. Source : Stefano Capello, GIZ

En 2015, la TA a commencé à auditer l'industrie extractive et a introduit un chapitre exclusif sur l'industrie extractive dans son Rapport annuel et son Avis sur l'exécution du budget général de l'État, dans le but de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur. Ce chapitre est préparé et publié chaque année, y compris sur Internet. Les principaux domaines d'intérêt comprennent l'analyse des coûts récupérables dans les projets liés au gaz naturel (le premier rapport a identifié 2 milliards de dollars non confirmés par le gouvernement du Mozambique), les paiements de redevances, le calcul des plus-values et l'analyse du mécanisme de partage des revenus tirés des ressources, dans le cadre duquel 2,75 % des taxes sur la production issues de l'exploitation des ressources minérales sont destinés au développement local. L'inclusion de ces questions dans les analyses de l'assistance technique a favorisé le débat public sur la gouvernance dans le secteur extractif du pays, favorisant ainsi la transparence et la responsabilité.

Au sujet du thème du climat et de l'environnement, un accord de coopération a été signé entre l'assistance technique et la Cour des comptes de l'Amazonas (TCE-AM), au Brésil, afin de mettre en place des audits environnementaux. L'assistance technique a participé au premier audit coordonné des zones protégées, aux côtés des ISC de cinq pays africains lusophones, sous la coordination de la Cour fédérale des comptes du Brésil (La TCU) et avec le soutien de la GIZ. Dans le domaine environnemental, en mettant l'accent sur le changement climatique, la TA a appliqué en 2024 l'outil ClimateScanner de l'INTOSAI, qui donne un aperçu de la gouvernance, des politiques publiques et du financement climatique du pays. À la suite de ce travail, la TA a été la seule ISC africaine à présenter son expérience au cours d'un événement parallèle de l'INTOSAI pendant la COP 29, à Bakou.

Conseil sur les réformes juridiques relatives à la TA et défense de son indépendance

En 2024, une proposition législative a menacé l'indépendance de la TA en cherchant à réduire considérablement son autorité. La proposition visait à supprimer la supervision de la TA sur des entités critiques et à transférer les pouvoirs d'audit et de jugement aux tribunaux administratifs provinciaux. Cette mesure sans précédent aurait conduit à la création de cours des comptes infranationales dans un État unitaire, une structure unique au monde et susceptible de compromettre l'autonomie de la TA, d'affaiblir son rôle d'Institution supérieure de contrôle des finances publiques centralisée et de fragmenter ses capacités de surveillance. De tels changements risquaient d'éroder la capacité de la Cour des comptes à garantir une gouvernance financière cohérente et indépendante dans tout le Mozambique, exposant potentiellement les finances publiques à des inefficacités et à une responsabilité réduite. La GIZ, en étroite collaboration avec des partenaires clés, notamment le Fonds monétaire international (FMI), a fourni un soutien consultatif solide pour contrer ces propositions. Grâce à ses services de conseil, la GIZ a élaboré un avis technique complet qui a renforcé la position de la Cour des comptes. Cet avis a joué un rôle déterminant dans les débats parlementaires, où il a été longuement discuté par diverses commissions techniques. Grâce à ces efforts concertés en matière de conseil et à ces partenariats stratégiques, les compétences et l'indépendance de la Cour des comptes ont été préservées, ce qui a permis de garantir son rôle essentiel dans le cadre de la gouvernance financière du Mozambique et la nécessité de créer une ISC moderne et autonome.

Vers la création de la Cour des comptes du Mozambique

La création du Tribunal de Contas de Moçambique (TCM) représente l'aboutissement d'années de renforcement des capacités institutionnelles et souligne la reconnaissance croissante par le public du fait que des systèmes de contrôle solides et matures sont essentiels au développement démocratique, à la croissance économique et à l'amélioration du bien-être social. Depuis 2008, la GIZ est pionnière parmi les partenaires de coopération dans le plaidoyer en faveur de la nécessité de réformer la conception institutionnelle de la TA, en transformant la Cour des comptes en une ISC à part entière, conforme aux normes internationales, indépendante et spécialisée.

Le dernier plan stratégique de la TA reflétait la nécessité de créer une cour des comptes dédiée afin de relever les contraintes et les défis posés par la structure institutionnelle actuelle. Une étude approfondie sur cette question a été préparée par la GIZ, qui a fait l'objet de discussions approfondies avec le gouvernement, le pouvoir judiciaire, le pouvoir législatif et les organisations de la société civile (OSC). Un consensus technique et politique s'est dégagé sur cette nécessité, notamment exprimé dans le discours inaugural du président de la République en janvier 2025 et dans la position unifiée de tous les partis politiques au Parlement. La réforme nécessite un amendement à la Constitution, dont la proposition a été soumise par l'assistance technique au gouvernement le 30 juin 2025 et élaborée en s'appuyant sur l'étude de la GIZ. Une fois la Cour des comptes du Mozambique mise en place, l'audit externe fera un bond qualitatif, encore plus important que les progrès observés jusqu'à présent, marquant une étape cruciale dans le renforcement de l'indépendance institutionnelle.



Source: Adobe Stock Images, Tupungato

Un siècle de changements : le parcours de l'ISC d'Albanie vers l'indépendance et la modernisation

Auteure : Xhesila Nano, PhD (c), Cheffe de la Direction de la communication et des relations internationales, Institution supérieure de contrôle des finances publiques d'Albanie

Introduction

L'indépendance des ISC étant la pierre angulaire de leur capacité à protéger les ressources publiques, à promouvoir la transparence et à renforcer la confiance dans le gouvernement, il est largement admis dans le monde de l'audit international que sans autonomie institutionnelle, financière et opérationnelle, les conclusions et recommandations d'audit risquent d'être influencées, sous-estimées ou ignorées, ce qui nuit à la responsabilité. À ce titre, des cadres tels que les Déclarations de Lima et de Mexico ont toujours affirmé que l'indépendance des ISC est un pilier essentiel de la gouvernance démocratique. Toutefois, l'indépendance n'est pas un état figé, car elle nécessite une protection et une adaptation à des réalités dynamiques.

Dans ce contexte, le 20 mai 2025, l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques d'Albanie (ALSAI) a célébré son 100^{ème} anniversaire, ce qui constitue une occasion significative de réfléchir à son parcours complexe vers l'indépendance institutionnelle. Au cours d'un siècle, l'ALSAI a été opérationnelle sous des systèmes politiques très différents, passant de la monarchie à un régime communiste étroitement contrôlé, puis à une démocratie en développement avec des aspirations croissantes en matière de transparence, de responsabilité et de bonne gouvernance. Au fil des ans, l'ALSAI a dû relever de nombreux défis pour préserver et renforcer son indépendance, ce qui a façonné son identité institutionnelle et guidé ses efforts vers la modernisation et l'alignement international. Cet article explore le parcours de l'ALSAI à travers l'histoire, tout en analysant son indépendance à chaque étape, et conclut sur les points clés relatifs aux conditions juridiques, structurelles et professionnelles nécessaires pour préserver et renforcer l'indépendance des ISC dans le contexte de la gouvernance démocratique et de l'intégration à l'Union Européenne (UE).

D'un nouveau gouvernement indépendant au communisme

Les bases du contrôle financier en Albanie ont été jetées une fois la Déclaration d'indépendance réalisée en 1912, lorsque le gouvernement nouvellement formé a reconnu que la gestion des finances publiques ne se limitait pas à la collecte et à la dépense de fonds, mais impliquait également la garantie de la responsabilité. Les premiers efforts visant à mettre en place des structures de surveillance ont notamment consisté en la proposition d'un Conseil des anciens lors de l'Assemblée de Vlorë en 1912 afin de soutenir la responsabilité du gouvernement, bien que cet organe ne soit jamais devenu opérationnel. Au cours des années suivantes, plusieurs efforts ont été déployés pour formaliser les mécanismes de contrôle financier, notamment par le biais de développements législatifs au début des années 1920, y compris des propositions visant à créer un organe plus structuré pour surveiller les produits et les charges de l'État, mais cette institution fonctionnait sous l'autorité de l'exécutif, ce qui limitait son autonomie.



Décret-loi du 20 mai 1925 portant création du Conseil de contrôle. Source : Institution supérieure de contrôle des finances publiques d'Albanie

Une étape institutionnelle majeure a été franchie en 1925 avec la création du Conseil de contrôle des finances sous la République parlementaire. Cela a marqué le début officiel du contrôle des finances publiques en Albanie. Le Conseil, inspiré de la Cour des comptes de France, s'est vu attribuer des fonctions d'audit préventif et répressif et a été officialisé par le Statut fondateur, qui lui a conféré un statut constitutionnel. Malgré sa création officielle et son cadre juridique, le conseil est resté dépendant du pouvoir exécutif et ses membres étaient nommés par le Président de la République. Son existence servait à la fois à des fins administratives et comme outil de consolidation de l'autorité de l'État au cours d'une époque de centralisation politique. Ce cadre s'est maintenu pendant la période monarchique (de 1928 à 1939), une fois que le Roi eut remplacé la Constitution de 1925 par la Loi fondamentale du Royaume d'Albanie, qui renforçait le statut officiel du Conseil de contrôle en stipulant explicitement qu'il était indépendant dans l'exercice de ses fonctions. Cependant, malgré cette reconnaissance sur le papier, la réalité est restée largement inchangée, le Conseil fonctionnant sous l'influence significative de l'administration royale.

Au cours de l'ère communiste, de 1945 à 1991, l'organe de contrôle et d'audit a fonctionné sans aucune indépendance institutionnelle, sous différents noms et structures organisationnelles. La fonction d'audit a été absorbée dans le mécanisme plus large du contrôle de l'État, avec des institutions telles que la Commission de contrôle de l'État et, plus tard, l'Inspection de l'État, chargées de superviser l'activité financière en stricte conformité avec les directives du parti tout en garantissant le respect des plans économiques centralisés. Les restructurations fréquentes et les mandats limités reflétaient leur manque d'autonomie, et le concept d'audit externe indépendant, tel qu'il est compris aujourd'hui, était absent pendant toute cette période.

Le chemin vers l'indépendance et l'UE

Après l'effondrement du système communiste centralisé et une période de transition mouvementée au début des années 1990, les bases d'une gouvernance démocratique ont commencé à être posées en Albanie. L'adoption d'une nouvelle loi par le Parlement albanais en 1997 a officiellement donné à l'institution le nom d'Institution supérieure de contrôle des finances publiques (Kontrolli i Lartë i Shtetit). Cette loi a introduit des changements importants conformes aux normes internationales d'audit. En 1998, à la suite de la grave crise politique et économique de 1997, l'indépendance de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques d'Albanie a été officiellement inscrite dans la Constitution pour la première fois, aux art. 162 à 165. La Constitution définissait les pouvoirs et les fonctions de l'institution, la portée de ses activités d'audit, ses obligations en matière de rapport et ses relations avec le Parlement. Il est important de noter que la Constitution a établi que le président serait élu par le Parlement et non par l'exécutif, renforçant ainsi la séparation des pouvoirs. En 2000, des amendements ont été apportés à la loi initiale de 1997 afin de refléter ces dispositions constitutionnelles.

De nouveaux progrès ont été réalisés en 2014 avec la rédaction et l'adoption de la loi n° 154/2014, soutenue par la Direction générale du Budget de la Commission européenne, le programme SIGMA (Soutien à l'amélioration de la gouvernance et de la gestion) et la délégation de l'UE à Tirana. Ce nouveau cadre juridique a permis à l'institution de se conformer pleinement aux normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI). En vertu de cette loi, l'ALSAI a obtenu le pouvoir de fixer de manière indépendante son programme d'audit, de faire rapport directement au Parlement et de publier ses conclusions, ce qui a favorisé une plus grande transparence et une meilleure responsabilité dans la gestion des fonds publics. Elle a également réaffirmé ses fonctions en tant qu'organisme dépolitisé et non partisan.

Au fil des ans, l'ALSAI a également accordé une grande importance à l'échange d'expériences et à la collaboration avec des institutions homologues, qu'elle considère comme un élément essentiel de la croissance institutionnelle et du développement professionnel. En tant que membre de l'Organisation européenne des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (EUROSAI) et de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), l'ALSAI a régulièrement participé à des initiatives conjointes, des programmes de formation, des groupes de travail thématiques et des examens par les pairs. Ces plateformes offrent de précieuses occasions de partager les meilleures pratiques, d'aligner les méthodologies sur les normes internationales et de se tenir informé des nouvelles tendances en matière d'audit du secteur public. Cette approche est en parfaite adéquation avec la devise de l'INTOSAI, « *Experientia Mutua Omnibus Prodest* » (L'expérience mutuelle profite à tous), qui reflète la conviction profonde que le partage des connaissances et la coopération renforcent l'efficacité de toutes les ISC. Grâce à cet engagement, l'ALSAI renforce non seulement ses propres capacités, mais contribue également à la mission mondiale d'amélioration de la bonne gouvernance.

De plus, alors que l'Albanie poursuit son cheminement vers l'adhésion à l'Union Européenne, l'indépendance et l'efficacité de ses institutions de contrôle, en particulier l'ALSAI, ont pris une importance stratégique encore plus grande. Dans ses rapports d'avancement annuels, la Commission européenne a toujours souligné le rôle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques en tant que garantes de la responsabilité publique, de la transparence et de l'État de droit. Une ALSAI indépendante sur le plan fonctionnel et opérationnel est une référence essentielle pour se conformer au Chapitre 32 de l'UE : Contrôle financier, qui évalue la capacité d'un pays candidat à gérer et à auditer les fonds publics conformément aux normes de l'UE.

Conclusions

Alors que l'ALSAI célèbre son centenaire, son parcours souligne que l'indépendance est un processus continu de renforcement de la résilience face à des pressions en constante évolution. Cet anniversaire n'est pas seulement une célébration de sa longévité, mais aussi un rappel que l'indépendance d'une ISC doit être continuellement méritée, protégée et renforcée. Si la Constitution de 1997 et la loi de 2014 ont jeté des bases juridiques solides, la véritable indépendance dépend également de ressources adéquates, d'un capital humain qualifié et de la mise en œuvre cohérente des recommandations d'audit. À l'avenir, le rôle de l'ALSAI sera défini par son efficacité à s'adapter aux nouveaux défis. La nature évolutive de la gouvernance du secteur public, notamment la complexité croissante des systèmes financiers, la numérisation et les défis transfrontaliers, exige que les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques affinent en permanence leurs méthodes et élargissent leurs domaines d'expertise. En approfondissant la coopération avec ses homologues internationaux, en s'engageant auprès de la société civile et en maintenant la transparence, l'ALSAI peut garantir que ses 100 prochaines années seront marquées non seulement par une indépendance formelle, mais aussi par un impact tangible sur la protection de l'intérêt public et le renforcement de la responsabilité démocratique.



Source: Adobe Stock Images, Chris

Indépendance de l'ISC du Népal : triomphes et défis

Auteur : Maheshwar Kaphle⁽¹⁾

Fondements de l'indépendance

Le terme « indépendance de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC) » désigne la capacité à accomplir des tâches de manière objective et efficace et à être protégé contre toute influence extérieure. Cette indépendance, ou le degré d'indépendance nécessaire, doit être inscrit dans la Constitution, les détails peuvent être précisés dans la législation et un mandat d'audit indépendant doit être garanti (Déclaration de Lima, 1977). L'indépendance organisationnelle fait référence à l'autonomie financière, managériale et administrative (Déclaration de Mexico, 2007). Elle est obtenue grâce à l'application de principes clés, de divers moyens et de garanties qui favorisent la responsabilité et assurent la transparence.

(1) Ancien Auditeur général adjoint, Bureau de l'Auditeur général du Népal, a occupé le poste d'Auditeur général par intérim d'août 2023 à janvier 2024. 

Cadre constitutionnel et juridique

La Constitution du Népal de 2015 et la loi sur l'audit de 2019 ont chargé l'Auditeur général de procéder à l'audit du gouvernement. Conformément à l'article 240 de la Constitution, l'Auditeur général est nommé par le président sur recommandation du Conseil constitutionnel. Le processus de nomination du chef de l'ISC est très transparent. Conformément à l'article 241, l'Auditeur général a pour mandat clair de procéder à l'audit de tous les niveaux de l'administration en tenant dûment compte de la régularité, de l'économie, de l'efficacité, de l'efficacité et de la pertinence. De même, la loi sur l'audit de 2019 définit clairement l'audit public, l'audit de suivi, les sujets à auditer, les types d'audit, etc. Par conséquent, les dispositions constitutionnelles et légales confèrent clairement un mandat au Bureau de l'Auditeur général du Népal (OAG).

Les victoires de l'indépendance

Les conditions requises pour la nomination de l'Auditeur général du Népal, sa rémunération et sa révocation sont clairement énoncées dans la Constitution. Plus précisément, les fonctions, les droits et les devoirs de l'Auditeur général sont décrits à l'article 241 de la Constitution. L'Auditeur général peut être révoqué de ses fonctions selon les mêmes procédures que celles applicables à la révocation d'un juge de la Cour suprême.

L'Auditeur général dispose d'un mandat et de pouvoirs étendus pour réaliser des audits financiers, de conformité, de performance et des audits spéciaux de tous les niveaux de l'administration en tenant dûment compte de la régularité, de l'économie, de l'efficacité, de l'efficacité et de la pertinence. L'Auditeur général a le pouvoir d'accéder sans restriction aux documents liés aux comptes. Il a le droit et l'obligation de préparer le rapport d'audit. L'Auditeur général soumet son rapport annuel au président, qui le transmet au Parlement par l'intermédiaire du Premier ministre, lequel le transmet à son tour à la Commission des comptes publics pour discussion.

L'Auditeur général dispose d'une autonomie opérationnelle pour préparer et approuver le plan d'audit annuel, le plan d'audit au niveau des ministères et le plan d'audit au niveau des entités. L'Auditeur général détermine les objectifs, la portée et la méthodologie de l'audit en fonction des priorités établies à l'aide de l'outil d'évaluation des risques, et prépare le plan d'audit. L'Auditeur général est habilité à effectuer l'audit de suivi. De même, dans le cadre d'un audit de performance, l'Auditeur général peut effectuer l'audit de suivi dans un délai de trois ou quatre ans.

La rémunération et les autres avantages de l'Auditeur général ainsi que les dépenses administratives du bureau d'audit sont directement imputés au fonds consolidé et ne nécessitent pas l'approbation du Parlement. L'Auditeur général dispose d'une autonomie administrative pour le placement, le transfert et l'affectation des tâches de son personnel.

Sur la base de ces faits et informations, il est possible de démontrer que l'Auditeur général du Népal jouit d'un degré d'indépendance significatif, grâce aux dispositions de la Déclaration de Lima et de la Déclaration de Mexico, ainsi qu'à toutes les conditions nécessaires à l'indépendance.

Défis liés à l'indépendance

Il existe néanmoins de nombreux défis et obstacles à la mise en œuvre réelle de l'indépendance de l'ISC au niveau souhaité. Une véritable indépendance est essentielle pour que l'OAG puisse s'acquitter efficacement de ses tâches et fonctions, ce qui contribue directement à promouvoir la responsabilité, la transparence, l'optimisation des ressources et la protection des biens publics. Les principaux défis pour maintenir l'indépendance sont l'autonomie managériale et financière. La Constitution prévoit clairement la nomination du président de l'ISC ou de l'Auditeur général du Népal, sa rémunération, ses autres avantages, sa révocation et ses mandats d'audit. Les auditeurs sont régis par la loi sur la fonction publique et, conformément à cette loi, ils sont nommés par le Secrétaire du ministère des Finances une fois le processus de sélection terminé et après avoir été recommandés par la Commission de la fonction publique. L'évaluation des performances des hauts fonctionnaires du Bureau de l'Auditeur général est effectuée par le Secrétaire en chef du gouvernement népalais. De même, le ministère des Finances exerce le contrôle budgétaire par le biais du plafond budgétaire, de l'approbation du budget, du transfert budgétaire, du suivi budgétaire, etc. Ces facteurs constituent donc des défis importants pour l'autonomie et l'indépendance managériales et financières de l'audit gouvernemental.

Perspectives

Les défis auxquels est confronté l'OAG du Népal et qui influencent son indépendance ne sont pas seulement une question de procédure budgétaire et administrative ; ils ont des effets fondamentaux sur les principes de transparence, de responsabilité et de confiance publique sur lesquels repose la gouvernance démocratique. Afin d'améliorer et de renforcer l'indépendance de l'ISC, l'OAG du Népal doit prêter attention aux valeurs et aux avantages de l'indépendance de l'ISC, se concentrer sur les principes clés et contribuer aux objectifs stratégiques (Plan stratégique de l'INTOSAI pour la période allant de 2023 à 2028). De même, l'OAG devrait également se concentrer sur la capacité institutionnelle, l'impact des audits de l'ISC, la gouvernance de l'ISC, la capacité institutionnelle et le rôle de l'ISC dans la lutte contre la fraude et la corruption (Rapport d'inventaire mondial des ISC 2023).

Conclusion

L'indépendance du Bureau de l'Auditeur général n'est pas un acquis statique, mais une condition dynamique qui nécessite une vigilance constante de la part de tous les piliers de l'indépendance, y compris la responsabilité, la transparence, les normes démocratiques, la confiance et le rapport qualité-prix. Il est nécessaire de promouvoir les victoires, de montrer que la responsabilité et la bonne gouvernance sont indéniables et renforcent nos démocraties, et d'atténuer les défis liés au niveau d'indépendance souhaité.

Références

1. Déclaration de Lima sur les lignes directrices du contrôle des finances publiques 1977. Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
2. Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC, 2007, Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
3. Plan stratégique de l'INTOSAI pour la période allant de 2023 à 2028
4. Rapport d'inventaire mondial des ISC 2023, Initiative de développement de l'INTOSAI
5. Constitution du Népal, 2015. Commission juridique du Népal
6. Loi sur l'audit du Népal 2019, Commission juridique du Népal
7. Rapport annuel de l'Auditeur général 2025, OAG, Népal



L'auteur, Maheshwar Kaphle. Source : Maheshwar Kaphle.



Source : Adobe Stock Images, Natalia

Le leadership des femmes dans les institutions supérieures de contrôle des finances publiques

Auteur : Aziza MSAAF, Responsable de l'éthique, Cour des comptes du Maroc

Représentation mondiale des femmes

La Déclaration de Beijing de 1995 a établi une feuille de route pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Depuis lors, la communauté internationale est de plus en plus consciente que le leadership des femmes est essentiel à l'élaboration de stratégies et de programmes publics, afin que les droits, les priorités et les besoins de tous les membres de la société soient représentés de manière équitable.

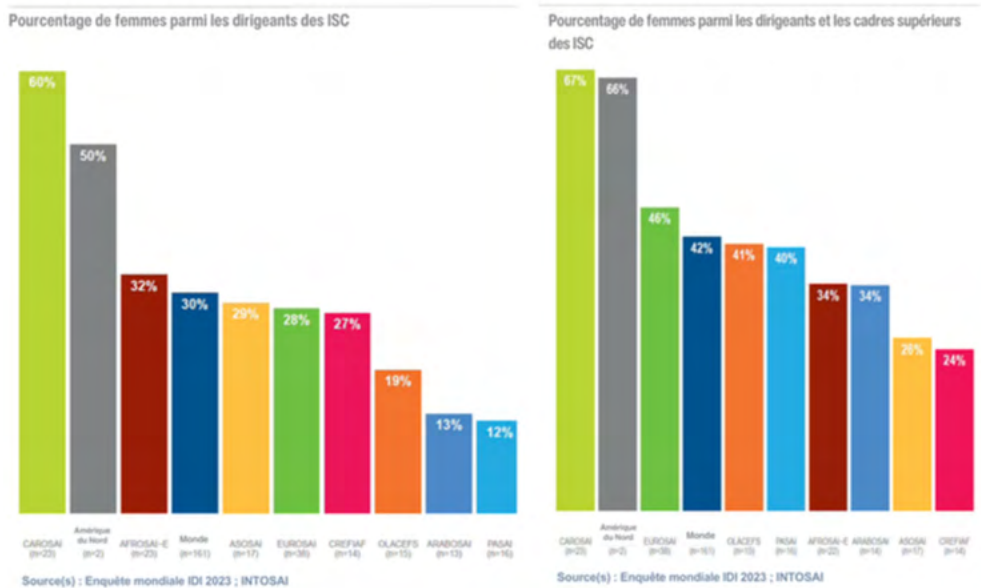
Cependant, 30 ans plus tard, aucun pays au monde n'a encore atteint la parité totale entre les sexes, comme l'indique le Rapport mondial sur l'écart entre les sexes 2025¹. La moyenne de l'« indice d'écart de parité » s'élève à 68,8 % pour l'ensemble des 148 pays en 2025. Bien que des progrès importants aient été réalisés, la réduction de l'écart de parité pourrait prendre des décennies. Dans le secteur public, les femmes représentent 50 % des employés, mais seulement 28,8 % des postes de direction. Renforcer la représentation des femmes à des postes de direction pourrait accroître la disponibilité des talents et soutenir la croissance à long terme.

Représentation des femmes dans les ISC

Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) dans le monde continuent de rencontrer des difficultés pour parvenir à l'égalité des sexes, malgré des progrès notables dans la promotion de l'intégration des femmes au sein de leurs organisations.

Selon les Rapports d'inventaire mondial des ISC (GSR) réalisés par l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), entre 2014 et 2023, la proportion moyenne de femmes dans l'effectif total des ISC est passée de 37 % à 51 %. Toutefois, des disparités subsistent entre les différentes régions de l'INTOSAI. Par exemple, en 2023, seulement 35 % du personnel des ISC de l'ARABOSAI était composé de femmes.

La représentation des femmes à la tête des ISC et dans les postes de direction reste limitée. En 2023, 30 % des dirigeants des ISC étaient des femmes. Au niveau régional, la CAROSAI arrivait en tête avec 60 %, tandis que l'ARABOSAI se classait deuxième avec 13 % (voir graphique, GSR 2023). La proportion de femmes parmi les cadres supérieurs par rapport à l'ensemble du personnel des ISC a également légèrement augmenté, passant de 39 % en 2020 à 44 % en 2023. La CAROSAI affichait à nouveau la proportion la plus élevée avec 71 %, l'ASOSAI la plus faible avec 25 % et l'ARABOSAI 31 % (voir graphique, GSR 2023).



Source : Enquête mondiale IDI 2023, INTOSAI

Défis et progrès du leadership féminin à la Cour des comptes du Maroc

De 2000 à 2015, la proportion de femmes dans l'effectif total de la Cour des comptes du Royaume du Maroc a légèrement augmenté, passant de 25 % à 28 %, principalement dans le personnel de soutien. La représentation des femmes parmi le personnel professionnel est passée de 12 % à 19 % et de 41 % à 48 % parmi le personnel de soutien. Cependant, au cours de la dernière décennie, la proportion de femmes parmi le personnel a considérablement augmenté pour atteindre 39 % en 2025 (28 % du personnel professionnel et 51 % du personnel de soutien en 2025).

Les femmes restent sous-représentées à la Cour des comptes, en particulier parmi le personnel professionnel. Toutefois, le taux de 39 % illustre une légère amélioration par rapport à la Région ARABOSAI (35 %), à laquelle nous appartenons, ainsi qu'au taux national actuel de femmes dans l'administration publique (36 %).

La Cour des comptes démontre un engagement fort en faveur de l'équité, de l'égalité et de l'inclusion des genres dans sa gestion des ressources humaines, conformément aux priorités nationales et aux Objectifs de développement durable (ODD). Le recrutement est ouvert à tous les candidats, la sélection et les nominations étant appuyées uniquement sur les compétences et les qualifications, malgré l'absence d'une stratégie formalisée pour l'attribution des postes à responsabilité.

La nomination de Mme Zineb El Adaoui au poste de « Première présidente » de la Cour des comptes en 2021 a constitué une étape importante dans la progression du leadership féminin. Mme El Adaoui est la première femme à diriger cette institution depuis sa création en 1979, marquant ainsi un tournant décisif pour l'égalité des sexes dans la gouvernance publique marocaine.

Reconnaissant l'importance de l'égalité des sexes, la valeur du leadership des femmes et le rôle de l'ISC en tant qu'exemple à suivre, la première présidente a activement encouragé la participation des femmes au leadership. En conséquence, la proportion de femmes dans les postes de direction a considérablement augmenté, même si elle reste inférieure au niveau souhaité.

Par conséquent, l'ISC du Maroc, comme d'autres homologues de la communauté INTOSAI, a encore un long chemin à parcourir vers l'égalité des sexes, mais celui-ci pourrait être considérablement raccourci grâce à la volonté et à l'engagement déclarés et assurés de la Première présidente et des cadres supérieurs d'encourager et de promouvoir les femmes et les jeunes à saisir leur chance d'accéder à des postes de cadres moyens et supérieurs.

Défis mondiaux en matière de leadership féminin et stratégies pour progresser

Si la faible représentation des femmes aux postes de direction est parfois attribuée à des facteurs intrinsèques, tels qu'une vision limitée de la carrière, l'autocensure ou une réticence à exercer une autorité hiérarchique, les recherches suggèrent que les différences entre les sexes en matière d'ambition professionnelle sont relativement modestes. Par conséquent, la sous-représentation persistante des femmes aux postes de direction s'explique mieux par la présence continue de barrières dites « plafonds de verre », enracinées à la fois dans les normes socioculturelles et dans les pratiques organisationnelles traditionnelles au sein de l'administration publique.

Pour surmonter ces défis, il est important de réaffirmer le droit des femmes à accéder à des postes de haut niveau et de promouvoir des lieux de travail inclusifs et exempts de stéréotypes. Les décideurs devraient sensibiliser aux obstacles à la carrière, offrir un mentorat pour aider les femmes à prendre confiance en elles et soutenir leur réintégration une fois le congé de maternité terminé afin de retenir les talents. Adopter une vision à long terme des contributions des femmes et favoriser une culture d'encouragement sont essentiels pour faire progresser l'égalité des sexes dans le leadership.

Mesures prises par les ISC pour promouvoir le leadership des femmes et l'égalité des sexes

La Déclaration et le Programme d'action de Beijing ont constitué une étape importante dans l'engagement en faveur de l'égalité des sexes. Ils ont été traduits dans le Programme 2030 des Nations Unies, et en particulier dans l'ODD 5, un objectif ambitieux qui vise à « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles », parmi les 17 ODD qui concernent tous les domaines du développement. L'ONU a appelé les ISC à contribuer au suivi des progrès réalisés par rapport à des objectifs spécifiques et à auditer les programmes nationaux qui soutiennent les ODD, y compris l'ODD 5.

Selon l'INTOSAI-P12, « Valeur et avantages des ISC : améliorer la vie des citoyens », pour gagner la confiance et la crédibilité, une ISC doit être une institution modèle, donnant l'exemple, dont les autres acteurs du secteur public peuvent s'inspirer. Dans le cas spécifique de l'ODD 5, les ISC recherchent l'égalité des sexes en offrant et afin de démontrer un environnement de travail positif pour les femmes au sein de leurs propres organisations et dans les organisations auditées. La stratégie de l'INTOSAI en matière d'égalité des sexes consiste à promouvoir ce principe au sein des ISC et à travers les travaux d'audit, en mettant l'accent sur la diversité, l'inclusion et l'autonomisation. En outre, l'IDI et les Régions de l'INTOSAI mettent en œuvre des initiatives et apportent leur soutien aux ISC afin de les aider à institutionnaliser la prise en compte des questions de genre dans la gouvernance et à intégrer le genre dans les mesures de performance et les audits.

Sensibilisation croissante des ISC à la question du genre

- 40 % des ISC intègrent l'égalité des sexes dans leur plan stratégique ;
- 30 % des ISC ont une politique en matière d'égalité des sexes.
- Au sein de l'OLACEFS, 67 % des ISC ont une politique en matière d'égalité des sexes. En revanche, seules 14 % et 11 % des ISC de l'ARABOSAI et de la PASAI, respectivement, ont une telle politique ;
- 38 % ont désigné un point focal pour les questions de genre, soit une forte augmentation par rapport aux 25 % enregistrés en 2020.
- Au sein de l'OLACEFS, 87 % des ISC ont un point focal pour l'égalité des sexes, contre 73 % au sein du CREFIAP et 57 % au sein de l'ARABOSAI.

Entretiens avec la Première présidente et trois femmes dirigeantes de l'ISC du Maroc



Mme Zineb El Adaoui, Première présidente de la Cour des comptes ; Royaume du Maroc

En tant que femme dirigeante, quel a été votre plus grand défi ?

En tant que première femme à diriger l'ISC au Maroc, le plus grand défi pour tout dirigeant de cette prestigieuse institution, quel que soit son sexe, est la capacité à rassembler les gens autour d'une vision et de valeurs communes.

En tant que femme, j'ai également ressenti la responsabilité de promouvoir une culture inclusive et équitable sans jamais compromettre l'excellence ou la méritocratie.

Lorsque vous êtes confrontée à des défis, qu'est-ce qui vous encourage à aller de l'avant ?

Ce qui me permet d'avancer, même dans les moments difficiles, c'est ma profonde conviction dans la mission de notre institution : contribuer à améliorer la vie de nos citoyens.

Reconnaître que notre travail sert l'intérêt public et que nos actions professionnelles ont un impact plus large sur notre société donne un sens à chaque effort et transforme les défis en motivation ;

Quels conseils donneriez-vous pour accroître le leadership féminin au sein des institutions supérieures de contrôle ?

Il existe de nombreux mécanismes pour promouvoir le leadership des femmes, mais aucun ne sera vraiment efficace si les femmes elles-mêmes ne croient pas en leur capacité à inspirer, à diriger et à faire la différence. La confiance en soi est le fondement de tout leadership.



Mme Fatima Bouzourh, Présidente de la Chambre de discipline budgétaire et financière

En tant que femme dirigeante, quel a été votre plus grand défi ?

En tant que première femme à diriger la Chambre de discipline budgétaire et financière de l'ISC du Maroc, mon défi a été de tirer parti de l'expérience de la chambre en tant que Chambre juridictionnelle en vue de garantir la qualité de ses résultats, et d'offrir une supervision professionnelle à mon équipe tout en préservant un climat de respect mutuel et de convivialité.

Lorsque vous êtes confrontée à des défis, qu'est-ce qui vous encourage à aller de l'avant ?

Ce qui m'encourage à surmonter les difficultés rencontrées, c'est avant tout : les encouragements de nos dirigeants, le soutien de ma famille, le plaisir et la satisfaction que je ressens lorsque j'atteins mes objectifs, et surtout, le sentiment de servir mon pays à travers le travail que j'accomplis avec dévouement.

Quels conseils donneriez-vous pour accroître le leadership féminin au sein des institutions supérieures de contrôle ?

Les femmes au sein des ISC doivent affiner leurs compétences, démontrer un grand professionnalisme et une capacité à travailler en équipe, en vue de s'affirmer par leurs qualités humaines et professionnelles.



Mme Salima Chafiki, Présidente de la Cour des comptes de la région de Rabat-Salé- Kénitra

En tant que femme dirigeante, quel a été votre plus grand défi ?

En tant que femme dirigeante, mon plus grand défi a été de réussir ma mission en capitalisant sur mes expériences passées, afin de renforcer la position de notre institution sur la scène institutionnelle régionale et d'assurer le contrôle régional de la bonne gouvernance, de la transparence et de la responsabilité.

Un autre défi, et non des moindres, a été de valoriser l'engagement de mon équipe, d'instaurer une culture d'écoute, d'échange, de confiance et de solidarité. Pour moi, cela signifiait ancrer une conviction profonde dans l'intelligence collective et aligner toutes les actions managériales sur une approche moderne, co-constructive, axée sur les solutions et les résultats.

Lorsque vous êtes confrontée à des défis, qu'est-ce qui vous encourage à aller de l'avant ?

Face aux difficultés, ma force motrice est de toujours rester optimiste et de croire en un avenir meilleur. Notre profession est extraordinaire car elle nous donne l'opportunité de contribuer à changer la vie des citoyens et de rendre justice à ces derniers.

Nos audits nous permettent de voir l'impact tangible de l'action publique sur la vie des gens. Ils contribuent à prévenir et à corriger les lacunes, voire à faire évoluer les réglementations et les lois. Voir ces résultats chaque jour nous motive à aller de l'avant.

Quels conseils donneriez-vous pour accroître le leadership féminin au sein des institutions supérieures de contrôle ?

Pour accroître le leadership féminin, nous devons partager et cultiver la passion pour la profession, le sens du risque mesuré et les défis. Nous devons toujours montrer l'exemple, prendre des initiatives, innover, persévérer et ne jamais abandonner. Il est également essentiel d'accepter de gérer les différences.

Nous devons incarner l'empathie et les valeurs éthiques, et nous unir autour d'idées et d'objectifs communs. Nous devons savoir servir le groupe et défendre des causes nobles, tout en valorisant la consultation et en favorisant un esprit gagnant-gagnant comme principes directeurs. Nous devons apprendre à être à la fois protecteurs et déterminés : « Une main de fer dans un gant de velours »



Mme MBARKA El Ifriki, Procureure près la Cour régionale des comptes de Casablanca-Settat

En tant que femme dirigeante, quel a été votre plus grand défi ?

En tant que femme leader, mon plus grand défi est de pouvoir gérer les stéréotypes existants parallèlement à mes fonctions de direction habituelles. Il est constamment nécessaire de prouver que les femmes sont capables de se comporter comme de « véritables leaders », capables de gérer et de prendre les bonnes décisions, que ce soit de la même manière que leurs collègues masculins ou simplement différemment.

Lorsque vous êtes confrontée à des défis, qu'est-ce qui vous encourage à aller de l'avant ?

Ce qui m'encourage à aller de l'avant, c'est l'espoir, la responsabilité et un environnement positif. L'espoir de voir les choses changer dans notre environnement de travail. La responsabilité d'être une dirigeante exemplaire et une source d'inspiration permanente pour les jeunes collègues féminines, non seulement en termes de compétences professionnelles, mais aussi en termes de relations humaines et de résilience. Et enfin, le fait d'être entourée de ma famille, de mes amis et de mes collègues qui apportent une énergie positive dans ma vie.

Quels conseils donneriez-vous pour accroître le leadership féminin au sein des institutions supérieures de contrôle ?

Pour accroître le leadership des femmes dans les ISC, nous devons travailler en parallèle à encourager les femmes à accéder à divers postes à responsabilité, en particulier à des postes de direction, en apportant aux femmes leaders un soutien continu pour surmonter les défis inhérents auxquels elles pourraient être confrontées, et en mettant l'accent sur le renforcement des capacités professionnelles et personnelles des femmes.

Il est important de souligner que « seules des femmes capables et compétentes peuvent apporter un réel changement sur le terrain ».



L'auteure, Aziza Msaaf, responsable de l'éthique, Cour des comptes du Maroc
es

Notes de bas de page

1. Rapport fait par le Forum économique mondial. [🔗](#)



Source : Secrétariat de l'ASOSAI

Les jeunes auditeurs de l'ASOSAI se réunissent en Chine

Auteur : Secrétariat de l'ASOSAI

Le premier programme d'Excellence pour les Jeunes de l'ASOSAI s'est tenu à Nanjing et Shanghai, en Chine, du 22 au 26 septembre 2025. Plus de 90 jeunes auditeurs issus de 42 ISC ont participé à ce programme.

L'hôte, M. HOU Kai, Auditeur général de la Cour des comptes de Chine et Secrétaire général de l'ASOSAI, ainsi que trois autres invités d'honneur : M. Alikhan Smailov, Président de la Chambre suprême d'audit de la République du Kazakhstan ; Mme Isma Yatun, Présidente du Conseil d'audit de la République d'Indonésie ; et M. Ammar Khalaf, Président du Conseil fédéral de l'audit suprême de la République d'Irak, ont prononcé des discours liminaires lors de la cérémonie d'ouverture et ont participé à une session de dialogue avec les jeunes auditeurs.



Source : Secrétariat de l'ASOSAI

Thèmes abordés

Le programme comportait deux thèmes principaux : « Affiner les compétences professionnelles » et « Adopter l'innovation technologique ». Pendant deux jours, les participants ont pris part à plusieurs discussions de groupe, ont échangé leurs points de vue sur le renforcement des compétences fondamentales en matière d'audit et ont approfondi des études de cas sur l'application des outils technologiques dans les pratiques d'audit.



Source : Secrétariat de l'ASOSAI

Le plaidoyer

Le programme a adopté « Le Plaidoyer international des Jeunes Auditeurs de l'ASOSAI : Affiner les compétences professionnelles et adopter l'innovation technologique », appelant les jeunes auditeurs de l'ASOSAI à renforcer leur professionnalisme et leur expertise en adhérant au mandat de surveillance économique et en se concentrant sur les responsabilités fondamentales en matière d'audit. En améliorant l'efficacité, la transparence et la responsabilité des gouvernements, les institutions d'audit visent à promouvoir la modernisation du système et des capacités de gouvernance en Asie et à contribuer à la réalisation des Objectifs de développement durable.



Source : Secrétariat de l'ASOSAI

Dialogue avec les dirigeants des ISC

Au cours du dialogue avec les dirigeants des ISC, les participants ont soulevé des questions couvrant divers aspects du travail et de la vie, notamment les qualités qui font un auditeur exceptionnel, les défis auxquels les ISC sont confrontées à l'ère de l'information et les innovations technologiques appliquées aux audits du secteur public. Le dialogue a reflété la transformation de la pensée en matière d'audit, l'innovation dans les techniques d'audit et l'amélioration des compétences d'audit chez les jeunes auditeurs à l'ère numérique, ainsi que la réflexion perspicace des présidents des ISC.



Source : Secrétariat de l'ASOSAI

Échange avec de Jeunes Auditeurs locaux

Une session d'échange en face à face a été organisée entre les participants et les jeunes auditeurs du Bureau d'audit municipal de Shanghai, au cours de laquelle ils ont discuté de la nécessité et de la capacité des jeunes auditeurs non seulement d'explorer les technologies de pointe et de suivre les développements dans les domaines émergents, mais aussi de se concentrer sur la logique des différents algorithmes et la gestion des données afin de maintenir la fiabilité des audits.



Source : Secrétariat de l'ASOSAI

Rencontre avec des étudiants du Programme de master en audit

Les participants ont également rencontré des étudiants internationaux du Programme de master en audit, issus d'Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) de pays en développement, qui suivent un master en audit à l'Université d'audit de Nanjing. Ils ont échangé sur les différentes méthodes et pratiques d'audit utilisées dans leurs pays respectifs.



Source : Secrétariat de l'ASOSAI

Renforcement des liens d'amitié

Diverses activités sociales et culturelles ont été organisées pour permettre aux participants de briser la glace et de nouer des liens d'amitié. Le 22 septembre, les participants ont planté des arbres à l'Académie d'audit de la Cour des comptes nationale de Chine, créant ainsi un jardin de l'amitié symbolisant la solidarité entre les jeunes.



Source : Secrétariat de l'ASOSAI

Le programme d'Excellence pour les Jeunes de l'ASOSAI a été mis en place en réponse à l'initiative énoncée dans le plan stratégique de l'ASOSAI (pour la période allant de 2022 à 2027) et au consensus atteint lors de l'Assemblée de l'ASOSAI. Les participants ont beaucoup apprécié le programme, car il offre une plateforme d'apprentissage égalitaire et mutuel aux jeunes auditeurs d'Asie, comble le manque d'activités pour les jeunes au sein de l'ASOSAI et témoigne des efforts de l'ASOSAI pour construire une Organisation régionale modèle.



Source: Adobe Stock Images, peshkova

Réglementer la réglementation : comment la TCU a exercé son indépendance pour relever les défis liés à l'intelligence artificielle dans le secteur public brésilien

Auteurs : Diego Farias, Klauss Nogueira, Pedro Coutinho Filho et Thacio Scandaroli, auditeurs de l'Unité spécialisée dans l'audit des technologies de l'information de la TCU (Cour fédérale des comptes du Brésil).

1. Introduction : au carrefour de l'innovation et de l'indépendance

L'expansion rapide de l'intelligence artificielle (IA) dans le secteur public a placé les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) à un nouveau tournant en matière de surveillance. Entre les promesses d'une efficacité accrue et les risques importants pour l'éthique, la transparence et la responsabilité, le rôle des ISC exige un discernement technique et une autonomie institutionnelle.

La Cour fédérale des comptes du Brésil (TCU) a assumé un rôle de leader pratique dans ce contexte. Au-delà de la mise en œuvre de l'IA dans ses propres opérations, la TCU a activement influencé l'écosystème du secteur public en partageant le code source de ses outils avec d'autres institutions. Un exemple en est ChatTCU, un outil d'assistance génératif basé sur l'IA, dont le code a été rendu public afin de permettre à d'autres agences de développer des applications personnalisées.

Le leadership de la TCU s'étend également au domaine réglementaire. En 2024, la Cour a soumis au Congrès national le résumé exécutif intitulé « Risques liés à la réglementation de l'intelligence artificielle au Brésil », mettant en garde contre les effets négatifs potentiels d'une réglementation mal calibrée et préconisant des approches équilibrées et techniquement solides. Cette publication a été largement diffusée et a contribué à consolider le rôle de la TCU en tant que voix indépendante et crédible dans la gouvernance des technologies émergentes.

Ce leadership s'étend également à d'autres technologies émergentes. La TCU a publié un résumé analytique sur la blockchain, évaluant à la fois les risques et le potentiel dans le secteur public. Ces publications, ainsi que des actions concrètes de partage des connaissances et des technologies, illustrent la manière dont la TCU exerce son indépendance de manière constructive, en proposant des solutions techniques même dans des environnements réglementaires incertains.

Cet article présente l'expérience de la TCU comme un exemple montrant que l'indépendance n'est pas seulement une résistance aux pressions extérieures, mais aussi la capacité d'agir avec autonomie, cohérence technique et sens des responsabilités publiques face aux défis technologiques.

2. La TCU en tant que leader technique : utilisation et diffusion de l'IA dans le secteur public

La TCU s'est imposée comme une référence nationale et internationale dans l'utilisation de l'IA pour améliorer les activités d'audit et de surveillance. Depuis le lancement de ChatTCU en mars 2023, cet outil a été largement adopté en interne, aidant les auditeurs et le personnel à améliorer les processus et l'efficacité. En mai 2025, ChatTCU comptait plus de 2 700 utilisateurs actifs, soit environ 90 % des effectifs de l'institution.

Au-delà de son utilisation interne, la TCU a adopté une approche collaborative en partageant le code source de ChatTCU avec d'autres institutions publiques. À la mi-2025, 99 institutions, dont des organismes publics, des organismes de réglementation, des conseils professionnels, des universités et des cours des comptes, avaient signé des accords pour adopter cette technologie. Cette initiative a également débouché sur un accord officiel de transfert de technologie avec l'ISC du Honduras.

Cela reflète l'engagement de la TCU en faveur de l'innovation et son rôle de catalyseur de la transformation numérique dans le secteur public. En permettant un accès généralisé aux fondements de ChatTCU, la Cour renforce son leadership technique et son esprit de collaboration.

La reconnaissance internationale de la TCU renforce encore sa position. En avril 2024, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a reconnu la TCU comme la seule entité gouvernementale à avoir atteint un stade avancé dans l'utilisation de l'IA générative, citant ChatTCU comme un modèle d'innovation et d'efficacité.

En 2025, Rainério Leite, Secrétaire à la surveillance informatique et à l'évolution numérique de la TCU, a été inclus dans la liste « Government AI 100 » comme l'une des 100 personnes les plus influentes au monde dans le domaine de l'IA appliquée au secteur public. Cette reconnaissance souligne le leadership de la TCU dans l'équilibre entre innovation, éthique et surveillance efficace du secteur public. Son approche repose sur les principes d'éthique algorithmique, de transparence et de responsabilité, qui guident à la fois le développement interne et l'évaluation externe des outils d'IA.

3. La blockchain et l'expansion du rôle réglementaire de la TCU

La position innovante et indépendante de la TCU est également évidente dans son engagement envers d'autres technologies émergentes, telles que la blockchain. En 2020, la Cour a publié le résumé exécutif intitulé « Mapping Blockchain Technology », qui fournit un cadre pour guider les institutions publiques dans le développement de projets blockchain, sur la base de l'expérience nationale et internationale.

La publication souligne que l'adoption de la blockchain doit être précédée d'une évaluation de faisabilité, étayée par une analyse coûts-avantages, une harmonisation des problèmes et des structures de gouvernance solides. Elle met également en garde contre les risques d'inefficacité des investissements publics si la blockchain était adoptée uniquement pour sa nouveauté, sans justification technique solide.

L'un des principaux risques mis en évidence était l'absence d'un cadre juridique consolidé, qui peut entraîner une incertitude juridique, des interprétations divergentes et une mauvaise allocation des fonds publics. Le document recommande de subordonner l'utilisation de la blockchain à une valeur publique démontrable et à une planification minutieuse des exigences en matière d'interopérabilité, de sécurité et de durabilité.

La TCU a également souligné que la blockchain n'est pas une solution universelle. Son applicabilité dépend de conditions spécifiques, telles que la nécessité de disposer d'enregistrements immuables et d'une confiance décentralisée.

Le rapport anticipait notamment le rôle potentiel du gouvernement fédéral en tant que fournisseur d'infrastructures publiques pour les solutions blockchain. Cette vision s'est concrétisée en avril 2022 avec la création du Réseau brésilien de blockchain (RBB), coordonné par le service fédéral de traitement des données (Serpro) et la banque nationale de développement (BNDES), avec la participation de divers organismes gouvernementaux.

Cette initiative pionnière renforce le rôle de la TCU en tant que promoteur de pratiques réglementaires saines, même dans des contextes technologiques incertains et en constante évolution, et illustre comment l'indépendance institutionnelle peut s'exercer à travers la production de connaissances publiques qualifiées.

4. La publication « Risques liés à la réglementation de l'IA au Brésil »

En avril 2024, la TCU a présenté au Congrès national le résumé exécutif intitulé « Risques liés à la réglementation de l'intelligence artificielle au Brésil », un document technique préparé pour soutenir le débat législatif sur le sujet en présentant et en discutant les principaux risques réglementaires et leurs impacts potentiels sur la stratégie nationale du Brésil en matière d'IA. La publication a identifié neuf risques principaux, qui peuvent être regroupés en quatre catégories :

1. *Restriction de l'innovation et de la transformation numérique* – comprend les freins à l'innovation, les retards dans la mise en œuvre et les limites de la capacité de transformation numérique de l'État.
2. *Concentration du marché et exclusion des petits acteurs* – comprend les obstacles aux start-ups, les avantages réglementaires pour les monopoles ou les oligopoles et les défis liés à la rétention des talents dans le domaine de l'IA.
3. *Réglementation mal calibrée et incertitude juridique* – comprend les modèles réglementaires obsolètes ou inefficaces, les définitions juridiques génériques qui affectent des domaines non liés et les règles incompatibles avec les réalités de l'IA (par exemple, la législation sur le droit d'auteur).
4. *Désalignement institutionnel et international* – comprend les conflits entre les organismes de réglementation, le manque de capacités techniques des régulateurs et le désalignement par rapport aux meilleures pratiques internationales.

Grâce à un langage clair et accessible, accompagné d'une infographie explicative, la publication de la TCU a contribué à sensibiliser le public aux risques posés par une réglementation mal conçue. Elle ne proposait pas de nouvelles règles, mais servait plutôt d'alerte technique et de contribution institutionnelle à la gouvernance publique. Sa diffusion dans un contexte politiquement sensible a réaffirmé le rôle de la TCU en tant qu'institution neutre mais proactive.

5. Dilemmes rencontrés : entre innovation et pressions externes

Les initiatives de la TCU en matière d'IA ont apporté visibilité et éloges, mais ont également posé d'importants défis institutionnels. La publication sur les risques réglementaires liés à l'IA a été bien accueillie par les secteurs techniques, mais a suscité des réactions divergentes de la part des législateurs et des responsables exécutifs qui prônent une réglementation plus stricte ou plus centralisée.

Dans ce contexte, la Cour a dû trouver un équilibre entre une attitude proactive et la nécessité de maintenir une neutralité technique. En préconisant une approche réglementaire prudente et fondée sur des preuves, la TCU a atténué les risques pour sa réputation et évité d'être perçue comme politiquement partielle.

En interne, le déploiement d'outils tels que ChatTCU a également nécessité la plus grande prudence afin d'éviter toute perception d'autopromotion ou de dépendance excessive à la technologie au détriment des méthodes traditionnelles. La Cour a répondu à ces risques en publiant le code source, en organisant des débats publics et en soumettant ses stratégies à l'examen d'experts et à la critique internationale.

Ces dilemmes illustrent que l'indépendance n'est pas seulement un concept juridique ou formel, mais qu'elle relève d'un exercice continu de jugement institutionnel, en particulier lorsque l'innovation remet en question les attentes établies.

6. Perspectives d'avenir : l'indépendance comme atout réglementaire

L'expérience de la TCU dans le domaine de l'intelligence artificielle fournit des enseignements précieux aux autres ISC confrontées à des défis similaires dans un contexte de changements réglementaires et technologiques.

Premièrement, agir dans des environnements réglementaires émergents nécessite à la fois des connaissances techniques, un timing stratégique et une prudence institutionnelle. Le leadership de la TCU dans l'élaboration de lignes directrices, telles que le résumé exécutif sur la réglementation de l'IA, montre qu'il est possible d'influencer les politiques publiques tout en préservant la neutralité et la crédibilité institutionnelle.

Une autre pratique reproductible est la transparence algorithmique. En publiant le code source de ChatTCU et en soutenant son adaptation par d'autres institutions, la TCU favorise une culture de coopération tout en évitant les monopoles technologiques. Cela montre que l'indépendance signifie avoir l'autonomie nécessaire pour diriger de manière responsable, et non agir de manière isolée.

Enfin, l'écoute active de la société civile et le dialogue avec les experts, les universités et les organisations internationales renforcent la légitimité des mesures de contrôle. Ces stratégies affirment la valeur de l'indépendance en tant qu'atout réglementaire, condition nécessaire pour que les ISC puissent non seulement contrôler, mais aussi apporter des solutions aux défis publics les plus complexes.

7. Conclusion

L'expérience récente de la TCU démontre que l'indépendance institutionnelle ne consiste pas seulement à résister aux ingérences extérieures, mais aussi à jouer un rôle de premier plan sur le plan technique, à contribuer à l'élaboration des politiques publiques et à agir de manière cohérente entre le discours et la pratique.

En combinant une utilisation responsable de l'IA avec une attitude critique et collaborative à l'égard de la réglementation émergente, la Cour a réaffirmé son autonomie fonctionnelle et son engagement en faveur de l'intérêt public. Ses publications et ses analyses techniques sur la réglementation de l'IA et l'adoption de la blockchain dans l'administration publique sont des expressions concrètes d'une indépendance tournée vers l'extérieur, qui profite à l'écosystème public au sens large.

Le cas de la TCU montre que le leadership dans des domaines sensibles, lorsqu'il est exercé avec prudence, transparence et rigueur technique, peut renforcer la légitimité et l'impact des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques. Dans un monde en mutation rapide, maintenir son indépendance ne se résume pas à résister : cela signifie être prêt à agir avec discernement et courage lorsque l'inaction serait trop coûteuse.

Références

1. La TCU aide les institutions à mettre en œuvre des outils d'intelligence artificielle générative.
2. Disponible à l'adresse : <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/instituicoes-parceiras-recebem-suporte-tecnico-para-implementacao-do-chattcu>
3. Reconnaissance de l'OCDE – L'IA générative au service de la lutte contre la corruption et de l'intégrité dans les administrations publiques. Disponible à l'adresse suivante : https://www.oecd.org/en/publications/generative-ai-for-anti-corruption-and-integrity-in-government_657a185a-en.html
4. Prix « Government AI 100 – Apolitical ». Disponible à l'adresse : <https://apolitical.co/list/en/government-ai-100-2025>
5. Résumé – Cartographie de la technologie blockchain. Disponible à l'adresse : https://portal.tcu.gov.br/data/files/59/02/40/6E/C4854710A7AE4547E18818A8/Blockchain_sumario_executivo.pdf
6. Risques liés à la réglementation de l'intelligence artificielle au Brésil – Résumé. Disponible à l'adresse : <https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/sumarios-executivos/riscos-da-regulacao-da-inteligencia-artificial-no-brasil>
7. Réseau brésilien de la blockchain. Présentation institutionnelle. Disponible à l'adresse : <https://www.gov.br/rbb>



INTERNATIONAL JOURNAL

— OF GOVERNMENT AUDITING —