



INTERNATIONAL JOURNAL

OF GOVERNMENT AUDITING

La revue internationale de l'audit gouvernemental

*Audits financiers et mécanismes de bonne
gouvernance : études de cas par pays*

**Q2 2026 - Audits financiers et mécanismes de
bonne gouvernance : études de cas par pays**
Vol. 53, n° 2

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)*

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). 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, Randomic Digitals

TABLE DES MATIÈRES

DANS CETTE ÉDITION

EDITORIAL

- Promouvoir la responsabilité budgétaire : comment l'ISC des Philippines joue un rôle de premier plan dans la surveillance de la dette publique à l'échelle mondiale et fait figure de pionnière en matière d'audits participatifs** 5

ARTICLE DE FOND

Études de cas par pays : mécanismes favorisant la bonne gouvernance

- Examen des charges du Programme national de logement du Brésil (PMCMV) : enseignements pour garantir la responsabilité dans l'affectation et l'utilisation des fonds publics** 10

- Audit des déclarations financières : meilleures pratiques et impact sur la communication d'informations dans les secteurs publics** 16

- Impact de l'utilisation des fiducies et des fonds par les pouvoirs publics sur la responsabilité financière : l'expérience du Manitoba** 23

- Rendre l'audit accessible à tous : rendre les rapports d'audit plus attrayants et plus pertinents** 29

- La loi de Benford comme outil de planification et de contrôle de l'audit : une analyse des dépenses municipales** 36

- Le rôle de la Cour générale des comptes dans le contrôle budgétaire en Arabie saoudite : audits financiers et mécanismes de bonne gouvernance des fonds publics** 44

- Bureau de l'Auditeur général de l'Union du Myanmar : Renforcement des mécanismes d'audit financier pour améliorer la gestion des finances publiques** 51

- Renforcer la bonne gouvernance grâce aux audits financiers : l'expérience albanaise** 56

Cadres stratégiques de contrôle

- Modèle d'audit stratégique : un outil pour naviguer dans un environnement gouvernemental en constante évolution** 60

- Mise en œuvre des principes de gestion stratégique dans le secteur public : l'expérience de la Chambre des comptes de la République d'Azerbaïdjan** 67

Bonnes pratiques en matière d'audits financiers et de responsabilité dans la gestion des fonds publics

- Audits financiers et mécanismes pour une bonne gouvernance des fonds publics : promouvoir la responsabilité, la transparence et la confiance des citoyens par le contrôle et les meilleures pratiques** 75

- Audits financiers et mécanismes pour une bonne gouvernance des fonds publics** 83

TABLE DES MATIÈRES

DANS CETTE ÉDITION

CONTRIBUTION SPÉCIALE

« À la rencontre de l'avenir » : l'histoire de l'IDI, qui forme depuis des générations des spécialistes de la formation et de l'apprentissage

89

PLENS FEUX SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Le partage des connaissances renforce les capacités : le Centre saoudien d'examen financier et de contrôle de la performance

94

PLEINS FEUX SUR LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE

Le succès des technologies d'audit chez les auditeurs du secteur public malaisien : principaux enseignements et orientations futures

98



M. Gamaliel A. Cordoba, président de la Commission d'audit de la République des Philippines. Source : Commission d'audit de la République des Philippines.

Promouvoir la responsabilité budgétaire : comment l'ISC des Philippines joue un rôle de premier plan dans la surveillance de la dette publique à l'échelle mondiale et fait figure de pionnière en matière d'audits participatifs

Auteur : Gamaliel A. Cordoba, président de la Commission d'audit de la République des Philippines

Une surveillance rigoureuse des finances publiques est indispensable à la bonne gouvernance. Les audits financiers, les audits de la dette publique et les mécanismes centrés sur les citoyens jouent un rôle essentiel pour garantir la responsabilité en matière de fonds publics et protéger l'intégrité budgétaire. Les Philippines offrent un exemple convaincant de la manière dont une Institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC) peut jouer un rôle de premier plan au niveau mondial en lançant une initiative majeure de réforme de l'audit et en favorisant la collaboration pour renforcer la surveillance de la dette publique.

Ensemble, l'audit participatif citoyen (CPA) et la présidence du Groupe de travail de l'INTOSAI sur la dette publique (WGPD) soulignent l'engagement de la Commission d'audit des Philippines (COA) en faveur de la transparence, de la responsabilité et de la réforme du secteur public.

Le CPA : une innovation philippine en matière de gouvernance collaborative

La Constitution philippine de 1987 confère à la COA le pouvoir exclusif de définir la portée de ses audits et examens et d'établir les techniques et méthodes requises pour ses audits. Forte de ce mandat constitutionnel, la COA a conçu le CPA dans le cadre de ses réformes en matière de transparence, en intégrant directement les organisations de la société civile, les dirigeants communautaires et les citoyens au processus d'audit. Lancé en 2012, le CPA s'impose comme l'une des initiatives de responsabilité publique les plus remarquables reconnues à l'échelle mondiale pour promouvoir l'engagement civique.

Contrairement aux audits traditionnels menés exclusivement par des auditeurs, le CPA rassemble des citoyens et des équipes de la COA pour évaluer les projets des gouvernements nationaux et locaux. Cela inclut l'audit des centres de santé des barangays, l'examen des programmes de gestion des déchets solides ou l'analyse de l'utilisation des fonds destinés aux catastrophes. Les citoyens apportent leur connaissance du terrain et le contexte réel, tandis que les auditeurs de la COA apportent leur expertise technique et leurs normes professionnelles.

Cette collaboration donne lieu à des audits plus ancrés dans la réalité, plus crédibles et centrés sur la communauté. Les agences font preuve d'une plus grande ouverture aux recommandations d'audit lorsque les conclusions émanent non seulement des auditeurs, mais aussi des communautés qu'elles servent. Au fil du temps, le CPA a renforcé la confiance institutionnelle, favorisé l'engagement civique et amélioré la responsabilité globale en matière de gouvernance.

Les impacts mesurables du CPA comprennent des recommandations d'audit plus opportunes, une meilleure conformité et une réduction des risques d'inefficacité ou de corruption. Il a donné aux communautés une voix directe dans le contrôle des dépenses publiques, démontrant que la responsabilité s'épanouit davantage lorsque les citoyens sont des participants autonomes.

Cette initiative a été largement récompensée : le Prix « Bright Spots » de l'Open Government Partnership (OGP) (2013), le Prix de la Mention spéciale de la Global Initiative for Fiscal Transparency (2017) et le Prix « Impact » de l'OGP pour la région Asie-Pacifique (2021). En 2022, la COA a reçu un certificat national de reconnaissance de l'OGP pour avoir incarné la transparence, l'engagement civique et l'utilisation efficace de la technologie dans la gouvernance. Ces distinctions confirment le leadership de la COA en tant que pionnière des approches d'audit participatif à l'échelle mondiale.

Renforcement de la surveillance de la dette publique : le leadership de la COA au sein du WGPD de l'INTOSAI

Depuis qu'elle a pris la présidence du WGPD de l'INTOSAI en 2017, l'ISC des Philippines a guidé le groupe de travail dans la promotion de normes, d'outils et de programmes de renforcement des capacités de haute qualité pour les ISC du monde entier.

La gestion de la dette est un domaine hautement spécialisé qui requiert une expertise technique, des cadres institutionnels solides et des méthodologies d'audit rigoureuses. Sous la direction de la COA, le WGPD a donné la priorité à :

- l'élaboration de documents d'orientation sur les audits de la dette publique,
- des programmes d'apprentissage entre pairs et d'échange de connaissances,
- les activités de renforcement des capacités en matière d'audit financier, de conformité et de performance de la dette publique, et
- une collaboration stratégique avec des partenaires internationaux tels que l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), le Fonds monétaire international (FMI), la Banque asiatique de développement (BAD), la Banque mondiale, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et l'International Budget Partnership (IBP).

Grâce à ces efforts, les ISC membres sont mieux outillées pour mener des audits percutants de la dette publique et de la gestion de la dette, favorisant ainsi la transparence budgétaire, la responsabilité et la viabilité à long terme.

L'une des réalisations les plus importantes du WGPD est l'élaboration de la GUID 5250, « Guidance on the Audit of Public Debt » (Ligne directrice sur l'audit de la dette publique), approuvé par le Congrès de l'INTOSAI en 2022. Premier document conforme à l'IFPP rédigé sous la direction de la COA, la GUID 5250 fournit aux ISC des orientations fondamentales sur :

- l'audit des opérations d'emprunt,
- l'évaluation des informations quantitatives et qualitatives sur la dette,
- l'évaluation des cadres juridiques et des pratiques de transparence, et
- l'examen des mécanismes de gestion des risques et des stratégies de gestion de la dette.

Le WGPD a également contribué à l'Initiative « Biens publics mondiaux » de l'INTOSAI en 2022 à travers la publication conjointe intitulée « Audit de la gestion de la dette publique : un Manuel à l'intention des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ». Publié en anglais, français, espagnol et arabe, ce manuel sert de référence pratique aux auditeurs du monde entier.

Le renforcement des capacités reste au cœur de la mission du WGPD. Des webinaires, des ateliers et des discussions mondiales aident les ISC à combler leurs lacunes en matière de capacités, à partager les meilleures pratiques et à faire face aux risques budgétaires émergents. En mai 2025, le WGPD et l'IDI ont organisé conjointement une importante série de webinaires sur la viabilité de la dette publique, auxquels ont participé des experts de la Banque mondiale, de la BAD, de la CNUCED et de l'IBP, ainsi que des représentants des ISC d'Argentine, du Brésil, d'Égypte et d'Inde. Cette initiative a renforcé le dialogue mondial sur les risques liés à la dette et le rôle des ISC dans le suivi de la viabilité.

Grâce à ces efforts de collaboration, le WGPD aide les ISC à améliorer leurs pratiques d'audit de la dette publique, une garantie indispensable pour la gouvernance budgétaire, en particulier dans un contexte de hausse des niveaux d'endettement mondial et de complexité croissante des instruments financiers.

À mesure que les environnements budgétaires mondiaux évoluent, les ISC sont confrontées à de nouveaux défis. Les défis liés au climat, les chocs économiques et les lacunes dans la législation nationale sur la dette exigent des approches d'audit innovantes. En réponse, le nouveau plan de travail triennal du WGPD prévoit l'élaboration de produits de connaissance non-IFPP traitant :

- les défis liés à la dette publique associés au changement climatique, et
- les divergences entre les définitions internationales de la dette et les cadres nationaux.

Ces initiatives visent à aider les ISC à renforcer leurs méthodologies d'audit et à approfondir leur compréhension des vulnérabilités budgétaires émergentes, afin de garantir que la surveillance de la dette reste pertinente, résiliente et réactive.

Conclusion

La COA des Philippines offre un modèle puissant illustrant comment l'audit financier, l'engagement citoyen et la collaboration mondiale contribuent collectivement à faire progresser la responsabilité et la bonne gouvernance. Grâce au CPA, la COA donne aux citoyens les moyens de participer directement au processus d'audit, renforçant ainsi la transparence et la confiance dans les institutions publiques. Par son leadership au sein du WGPD de l'INTOSAI, la COA aide les ISC du monde entier à renforcer la surveillance de la dette et à promouvoir la viabilité budgétaire.

En défendant à la fois la responsabilité au niveau communautaire et la coopération internationale, la COA démontre que la protection des fonds publics relève à la fois d'une responsabilité locale et d'un effort mondial. Son travail illustre le rôle essentiel que jouent les ISC pour garantir que les ressources publiques sont gérées avec intégrité et utilisées de manière à servir véritablement le bien public.



Vue aérienne du chantier de construction de logements standardisés dans le cadre du programme « Minha Casa Minha Vida », dans la ville de Pompeia, dans l'État de São Paulo, au Brésil. Source : Adobe Stock Images, Alfr Ribeiro

Examen des charges du Programme national de logement du Brésil (PMCMV) : enseignements pour garantir la responsabilité dans l'affectation et l'utilisation des fonds publics

Par André Farias, Auditeur principal à la Cour fédérale des comptes du Brésil (TCU)

Résumé

Si les audits financiers des charges publiques constituent la pierre angulaire de la responsabilité des pouvoirs publics, un aspect crucial des finances publiques échappe souvent à un examen aussi rigoureux : les pertes de produits liées aux charges fiscales. En 2023-2024, l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques du Brésil (ISC du Brésil) a mené un audit des avantages fiscaux fédéraux qui a révélé d'importantes lacunes en matière de gouvernance et des risques pour la viabilité budgétaire.

Cet article présente une étude de cas de cet audit, en détaillant la manière dont l'organisme d'audit brésilien a évalué l'efficacité des programmes d'avantages fiscaux et leur impact économique réel, dans le but d'améliorer la transparence des finances publiques. Il conclut en expliquant les enseignements tirés pour d'autres ISC cherchant à renforcer la surveillance de la politique budgétaire au-delà des procédures d'audit financier traditionnelles.

Introduction

Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) jouent depuis longtemps le rôle de gardiennes des dépenses publiques. Cependant, à une époque marquée par des pressions budgétaires croissantes et un recours accru aux incitations fiscales pour stimuler les secteurs économiques, la responsabilité publique doit également s'étendre aux décisions relatives aux produits. Les allègements et incitations fiscaux conduisent souvent les gouvernements à perdre autant de produits qu'ils en dépensent directement. Pourtant, ces pertes font rarement l'objet du même examen minutieux ni de la même transparence.

Consciente de ce déséquilibre, l'ISC du Brésil a lancé une série d'examens qui ont abouti à un audit complet des dépenses fiscales fédérales dans le cadre de son évaluation 2023 des comptes annuels de l'Union. Les conclusions ont suscité un débat national et mis en évidence les réformes urgentes nécessaires pour aligner la gouvernance budgétaire sur les principes constitutionnels d'efficacité, de transparence et d'équité.

Contexte : portée et ampleur des dépenses fiscales au Brésil

Selon le rapport 2024 de la TCU sur les comptes fédéraux de 2023, le gouvernement brésilien a renoncé à environ 518,9 milliards de réaux (105 milliards de dollars) de recettes fiscales en raison d'un large éventail d'exonérations et de programmes d'incitation. Ce chiffre représente 5,9 % du PIB du pays et près d'un quart des recettes publiques totales.

Plus frappant encore, 32 nouveaux programmes d'avantages fiscaux ont été introduits rien qu'en 2023, avec des coûts estimés à 213,6 milliards de réaux brésiliens jusqu'en 2026. La TCU a souligné que bon nombre de ces incitations ne s'accompagnaient pas d'évaluations d'impact ex ante, de mécanismes de suivi ou de justifications sociales ou économiques claires. Dans certains cas, des exonérations de longue date ont été renouvelées malgré une sous-performance constante dans la réalisation des avantages publics escomptés.

Méthodologie d'audit

L'audit a été réalisé dans le cadre du rapport et de l'avis préliminaire de la TCU sur les comptes du gouvernement fédéral, sous la direction du ministre Vital do Rêgo. Son champ d'application comprenait :

- L'inventaire et la classification de tous les programmes de dépenses fiscales en vigueur.
- L'analyse de l'impact budgétaire prévu par rapport à l'impact réel, à partir des données de l'Administration fédérale des recettes et du Trésor national.
- Une analyse comparative des avantages fiscaux et des résultats des politiques, notamment en matière de création d'emplois, de développement régional ou de croissance industrielle.
- Examen des pratiques législatives relatives à l'approbation et au renouvellement des incitations fiscales.
- Une analyse comparative internationale, axée sur les lignes directrices de l'OCDE en matière de transparence et de contrôle des dépenses fiscales.

Principales conclusions

1. Absence de planification stratégique et de critères de performance: La TCU a constaté que le pouvoir exécutif soumettait rarement les politiques en matière de dépenses fiscales à la même rigueur de planification que celle exigée pour les dépenses publiques. Peu de programmes avaient défini des objectifs, des cibles mesurables ou des indicateurs de performance. En conséquence, de nombreux avantages fiscaux fonctionnaient comme des subventions quasi permanentes, avec peu de contrôle ou de retour d'information sur leur efficacité.

2. Risques budgétaires et contraintes budgétaires: L'expansion incontrôlée des dépenses fiscales a contribué à la fragilité structurelle des finances publiques du Brésil. Les 518,9 milliards de réaux de recettes non perçues ont largement dépassé l'ensemble des investissements fédéraux et rivalisaient avec les principales catégories de dépenses obligatoires telles que les retraites ou les soins de santé. Cette dynamique sape la crédibilité budgétaire et restreint la marge de manœuvre budgétaire pour les investissements discrétionnaires.

3. Répartition régressive des avantages: L'audit a montré qu'une part disproportionnée des avantages fiscaux favorisait les grandes entreprises et les secteurs les plus riches. Par exemple, la compagnie pétrolière publique Petrobras et le géant minier Vale ont respectivement bénéficié de 29,5 milliards et 19,2 milliards de réaux brésiliens d'allègements fiscaux, sans retour clair pour la collectivité. Dans le même temps, les petites entreprises ou les populations vulnérables ont très peu bénéficié de l'architecture fiscale existante.

4. Lacunes de gouvernance dans le processus législatif: La TCU a souligné que de nombreuses incitations fiscales ont été introduites ou prolongées par le biais de mesures provisoires ou d'amendements de dernière minute lors des discussions budgétaires, contournant ainsi tout examen structuré. Certains programmes ne comportaient ni plafond de dépenses ni clause d'expiration, ce qui leur permettait de perdurer indéfiniment sans réévaluation.

Recommandations

Dans son avis final sur les comptes de 2023 (Décision n° 1534/2024 – Plénière), la TCU a émis des recommandations concrètes et applicables :

- Imposer un plafond prudentiel aux dépenses fiscales totales, exprimé en pourcentage des recettes fédérales.
- Suspendre la création de nouvelles exonérations tant que le budget fédéral reste déficitaire.
- Rendre obligatoires les évaluations d'impact ex ante et ex post pour tous les programmes d'avantages fiscaux, conformément aux normes internationales telles que celles de l'OCDE et du FMI.
- Renforcer la transparence en élargissant la divulgation publique des bénéficiaires, des estimations des coûts budgétaires et des résultats attendus des politiques fiscales.
- Institutionnaliser des mécanismes de révision périodique des programmes existants, y compris des clauses d'extinction automatique à moins d'un renouvellement fondé sur les performances.

Ces mesures visent à rééquilibrer le cadre de gouvernance budgétaire du Brésil et à améliorer l'efficacité et l'équité des instruments de finances publiques.

Impact sur le public et les politiques

Les faiblesses identifiées par l'audit dans la gestion financière et le suivi de l'Initiative nationale pour le logement (PMCMV) du Brésil ont eu — et pourraient continuer d'avoir — plusieurs conséquences sur l'impact public et les résultats politiques du programme :

- Atteinte à la transparence et au contrôle social : des données incohérentes et peu fiables sur l'utilisation des fonds et les résultats du programme nuisent à la transparence de celui-ci et rendent l'audit difficile. Cela empêche la société — y compris les organisations non gouvernementales, qui font implicitement partie du concept de contrôle social — de suivre et d'examiner de près cette politique publique.
- Difficulté à mesurer l'efficacité : l'absence d'un suivi rigoureux et d'indicateurs actualisés — tels que l'évolution du déficit de logements — affaiblit la capacité à évaluer si le programme atteint effectivement ses objectifs fondamentaux. Cela limite la prise de décision et les améliorations politiques visant à mieux répondre aux besoins de la population.

- Risque d'interruption des projets et de non-réalisation des objectifs : les difficultés financières et les prévisions de dépenses divergentes laissent présager un risque d'arrêt des travaux de construction en raison de projections erronées des décaissements. Des problèmes tels que les retards de paiement aux entrepreneurs et un suivi inopportun contribuent à l'accumulation de projets interrompus, ce qui affecte directement les bénéficiaires.
- Utilisation inefficace des ressources publiques : des problèmes tels que l'utilisation inappropriée des dettes en cours, les dépenses sans engagement préalable et les lacunes comptables révèlent des défaillances dans la gestion financière. Le non-respect du principe de la comptabilité d'exercice entraîne une sous-évaluation des actifs fédéraux, ce qui complique à la fois la gestion des actifs et la gestion financière.
- Responsabilité compromise : l'absence de données fiables et d'un suivi adéquat nuit à la capacité du gouvernement à rendre compte de manière transparente et précise à la société de la mise en œuvre et des résultats de la PMCMV.

En résumé, les leçons tirées soulignent la nécessité urgente d'améliorer la gestion de l'information, le suivi des résultats et les procédures comptables et financières afin de garantir la transparence, la fiabilité, l'efficacité et l'efficacé de la PMCMV et des futurs programmes de logement.

Ce que d'autres ISC peuvent tirer de cet audit de l'examen des dépenses réalisé par la TCU

L'audit de la PMCMV, axé sur sa gestion financière, a révélé plusieurs faiblesses et mis en évidence des enseignements clés pour la gestion de programmes publics à grande échelle :

- Une gestion des données critique et unifiée : il existait des divergences et des incohérences importantes et préoccupantes dans les données financières entre le ministère du Développement régional (MDR), la Caixa (gestionnaire opérationnel) et les autres agents financiers. La décision mentionnait l'absence apparente, au sein du programme, d'une procédure comptable claire et objective. Cela montre la nécessité impérieuse d'un plan conjoint et solide de gestion de l'information afin de garantir des données cohérentes, fiables et en temps utile.
- Suivi et évaluation indispensables des résultats : après plus de dix ans, les mécanismes d'évaluation des résultats étaient encore jugés embryonnaires. Un audit précédent avait déjà constaté la précarité du suivi des résultats de la PMCMV. L'indicateur du déficit de logements est obsolète depuis 2015, ce qui empêche toute évaluation de l'impact récent et montre que le suivi et l'évaluation continus sont indispensables pour affiner les politiques publiques.

- Séparation comptable spécifique au programme : l'audit n'a constaté aucune séparation des comptes au sein du Fonds de location résidentielle (FAR) pour les sociétés de la PMCMV et les sous-programmes du FAR. Cela empêche d'obtenir des données claires sur les coûts totaux ainsi que sur les sources et l'utilisation des fonds pour chaque programme. Cela nous rappelle que les ressources doivent être séparées entre les différents programmes de logement pour plus de clarté et une meilleure gestion.
- Une planification financière et budgétaire rigoureuse : bien qu'une partie de l'analyse ait été renvoyée à une autre procédure, les conclusions initiales ont révélé des ressources budgétaires fédérales insuffisantes et des problèmes tels que l'utilisation de dettes impayées des années précédentes. Ce point souligne à quel point une planification budgétaire et financière précise est cruciale.
- Respect des normes comptables du secteur public : le fait de ne pas avoir utilisé la comptabilité d'exercice pour enregistrer la participation financière de certains bénéficiaires dans les comptes du MDR a également constitué une violation des règles comptables du secteur public. Cela a conduit à une sous-évaluation des actifs de l'Union et à des difficultés pour prévoir les résultats futurs du programme, démontrant que les registres comptables doivent strictement respecter les normes afin de refléter correctement les droits et les obligations.

Conclusion

Alors que les gouvernements du monde entier cherchent à concilier discipline budgétaire et développement inclusif, la surveillance des dépenses fiscales devient impérative. La TCU du Brésil a abordé cette question complexe avec une stratégie ferme, fournissant des enseignements concrets qui ont conduit à de véritables réformes.

Cela montre que le contrôle fiscal peut être à la fois technique et transformateur. Ce faisant, il a non seulement préservé des milliards de ressources publiques, mais a également renforcé les fondements de la gouvernance démocratique.

Pour la communauté internationale de l'audit, ce cas souligne qu'un audit efficace des finances publiques doit aller au-delà des dépenses pour s'intéresser au monde souvent caché des incitations fiscales et à leur impact réel sur la société.



Source : Cour fédérale des comptes du Brésil



Source: Adobe Stock Images, FAHMI

Audit des déclarations financières : meilleures pratiques et impact sur la communication d'informations dans les secteurs publics

Auteur : Autorité nationale pour la responsabilité de la République arabe d'Égypte

Introduction

La publication des états financiers est considérée comme un aspect important du renforcement de la transparence et de la responsabilité, et donc de la lutte contre la corruption. Les audits financiers menés par les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) jouent un rôle efficace dans l'audit de ces informations. Dans cet article, nous aborderons l'audit de la publication des rapports sectoriels dans le secteur public, en présentant une étude de cas sur ces informations comme un aspect important du renforcement de la transparence et de la responsabilité.

La Norme comptable internationale du secteur public 18 (IPSAS 18) définit les principes de d'information sectorielle dans le secteur public, en précisant que la publication d'informations sectorielles renforce la transparence de l'information financière et permet à l'entité de remplir ses obligations de responsabilité (IPSAS 18, B), sur une base appropriée pour l'évaluation des performances et la prise de décisions relatives à l'allocation des ressources.

Risques inhérents à la présentation d'informations financières par secteur

L'IPSAS 18 adopte une approche visant à déterminer le niveau de détail requis pour l'information sectorielle dans les notes explicatives des états financiers.

La norme exige d'identifier les secteurs qui constituent une activité ou un groupe d'activités distincts d'une entité, pour lesquels il est approprié de présenter des informations financières séparément afin d'évaluer la performance passée de l'entité dans la réalisation de ses objectifs et de prendre des décisions concernant l'allocation future des ressources (IPSAS 18, 9).

En vertu de cette norme, les entités du secteur public doivent identifier les activités ou groupes d'activités spécifiques qui doivent faire l'objet d'un rapport distinct en tant que secteurs. Cela permet (a) d'évaluer la performance de l'entité et de déterminer si elle a atteint ses objectifs dans le passé, et (b) de prendre des décisions éclairées sur la manière d'allouer les ressources. Les entités sont également encouragées à fournir des informations supplémentaires sur ces secteurs à présenter, telles que déterminées par la norme ou nécessaires à la reddition de comptes et à la prise de décision. (IPSAS 18,13).

Facteurs à prendre en compte pour déterminer les informations financières par secteur

Les facteurs à prendre en compte pour déterminer si les produits (biens, services) sont interdépendants et doivent être regroupés en secteurs à des fins d'information financière comprennent :

(a) les principaux objectifs opérationnels de l'entité, ses biens et services ; les activités liées à la réalisation de chacun de ces objectifs ; le fait que les ressources soient allouées et budgétisées sur la base de regroupements de biens et de services ;

(b) La nature des biens ou services fournis ou des activités exercées ;

(c) La nature du processus de production et/ou du processus ou du mécanisme de fourniture et de distribution des services ;

(d) le type de client ou de consommateur des biens ou des services ;

(e) Si cela reflète la méthode de gestion de l'entité et la manière dont les informations financières sont communiquées à la haute direction et au Comité directeur ;

(f) Le cas échéant, la nature de l'environnement réglementaire (par exemple, autorité de gestion ou autorité statutaire) ou le secteur public concerné (par exemple, le secteur financier, les services publics ou l'administration publique).

Étude de cas

Le cas

Entité(X) – une entité du secteur public qui applique les normes IPSAS, possède plusieurs filiales et établit des états financiers consolidés. Au niveau des états financiers consolidés, elle comporte plusieurs secteurs, présente des informations sectorielles au niveau des activités et fait l'objet d'un audit conforme aux Normes internationales d'audit (ISA).

Informations

Vous trouverez ci-dessous la section relative aux informations sectorielles au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2023 pour l'Entité(X), dont l'activité principale consiste en des secteurs comprenant des produits d'échange provenant du transport terrestre, du transport maritime et d'autres services, ainsi que des produits hors échange représentés par des subventions qu'elle reçoit de l'État.

Informations sur les secteurs

Total (en milliers de livres)	Subventions (en milliers de livres)	Autres services (en milliers de livres)	Transport maritime (en milliers de livres)	Transport terrestre (en milliers de livres)	Description
					31-12-2024
41 000 000	600 000	3 700 000	22 700 000	14 000 000	Produits
(10 100 000)		(1 100 000)	(6 000 000)	(3 000 000)	Salaires
(2 500 000)		(700 000)	(300 000)	(1 500 000)	Amortissements
13 700 000	600 000	800 000	7 200 000	5 100 000	Excédent
52 000 000		10 000 000	20 000 000	22 000 000	Total des actifs du secteur
18 500 000		3 000 000	500 000	15 000 000	Total du passif du secteur
					31-12-2023
39 950 000	550 000	3 750 000	22 650 000	13 000 000	Produits
(9 520 000)		(920 000)	(5 800 000)	(2 800 000)	Salaires
(2 460 000)		(720 000)	(215 000)	(1 525 000)	Amortissements
13 480 000	550 000	830 000	7 300 000	4 800 000	Excédent
29 450 000		7 000 000	20 300 000	2 150 000	Total des actifs du secteur
38 700 000		4 200 000	18 000 000	16 500 000	Total des passifs du secteur

Informations sur les produits par principaux groupes de produits et zones géographiques

Total (en milliers de livres)	Subventions (en milliers de livres)	Autres services (en milliers de livres)	Transport maritime (en milliers de livres)	Transport terrestre (en milliers de livres)	Description
					31-12-2024
14 150 000	350 000	2 300 000	11 500 000	10 000 000	Zone 1
3 600 000	200 000	1 200 000	10 700 000	2 500 000	Zone 2
3 250 000	50 000	200 000	500 000	1 500 000	Zone 3
21 000 000	600 000	3 700 000	22 700 000	14 000 000	Total des produits
					31-12-2023
12 500 000	250 000	1 900 000	11 150 000	9 200 000	Zone 1
13 700 000	200 000	1 100 000	11 200 000	1 200 000	Zone 2
3 750 000	100 000	750 000	300 000	2 600 000	Zone 3
39 950 000	550 000	3 750 000	22 650 000	13 000 000	Total des produits

Travaux d'audit

Seuil de signification

Conformément aux exigences de la Norme internationale d'audit 320 (ISA 320) et à la lumière du guide des procédures d'audit de l'ASA, nous avons fixé le seuil de signification à 1 % du total des actifs et le seuil de signification de performance à 80 %.

Planification de l'audit des états financiers

L'ASA a planifié l'audit des états financiers conformément aux exigences de la norme ISA 300. Après avoir identifié et évalué les risques d'anomalies significatives (conformément aux exigences de la norme ISA 315), nous avons conçu des procédures d'audit en réponse aux risques évalués (conformément aux exigences de la norme ISA 330). Sur la base de notre jugement professionnel, nous avons déterminé les procédures de fond à mettre en œuvre :

(a) Recours à des procédures analytiques en tant que procédures de fond

(b) Contrôles des détails

Nous avons classé les risques d'anomalies significatives des informations financières par secteur comme suit :

- Détermination de la gestion des secteurs pour lesquels des informations financières doivent être présentées
- Détermination du degré de risque associé aux informations présentées
- Détermination des procédures d'audit à mettre en œuvre pour l'audit des informations sectorielles

Éléments probants de l'audit

L'ASA a utilisé une analyse horizontale et verticale des états financiers relatifs aux secteurs présentés en comparant les informations financières de l'entité avec :

- Des informations comparatives pour les périodes antérieures
- Les résultats prévisionnels de l'entité selon les budgets approuvés

Nous avons testé les détails d'un échantillon de transactions liées aux données des secteurs présentés et obtenu les confirmations correspondantes, qui ont satisfait à nos exigences en matière d'« exhaustivité, d'existence, d'exactitude et de classification ». Nous nous sommes concentrés sur les transactions intervenues à la fin de l'exercice et au début de l'exercice suivant, car elles sont considérées comme des éléments susceptibles d'augmenter les risques d'anomalies significatives.

Questions clés de l'audit

L'ASA a identifié l'information sectorielle comme un point clé de l'audit conformément aux exigences de la norme ISA 701, compte tenu de son importance cruciale pour fournir des informations sur la performance de l'entité. Ce domaine revêt également une importance particulière en tant que secteur où le risque d'inexactitudes significatives augmente, notamment en ce qui concerne le jugement professionnel de la direction dans le choix des secteurs à présenter.

Les questions clés de l'audit sont communiquées dans une section distincte du rapport de l'auditeur indépendant, conformément aux exigences de la norme ISA 701. Cela peut inclure une description de la question clé de l'audit, « Présentation des informations financières relatives aux secteurs d'activité », qui comprend :

- La raison pour laquelle les informations financières sectorielles sont considérées comme un sujet-clé de l'audit, en clarifiant l'importance de la présentation de ces données pour l'évaluation de la performance sectorielle et son impact sur la transparence et la responsabilité, en fournissant des informations financières aux organes de surveillance de l'entité, leur permettant ainsi d'évaluer la performance et de demander des comptes à la direction.
- La manière d'aborder la publication d'informations financières sur les secteurs d'activité, en expliquant la méthodologie utilisée pour vérifier les états financiers relatifs aux secteurs d'activité publiés et en donnant un bref aperçu des procédures mises en œuvre.

Rapport de l'auditeur indépendant

L'ASA a publié un rapport détaillé sur l'audit de l'Entité(X) conformément aux exigences des Normes internationales d'audit et aux exigences réglementaires de l'entité, conformément à son règlement financier. Le rapport comprenait :

- Un rapport sans réserve sur les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2024, conformément à la norme ISA 700, les questions clés d'audit étant présentées séparément comme l'exige la norme ISA 701.
- Un résumé des observations issues des audits financiers et de performance, communiqué à la direction et aux organes de gouvernance, à savoir le « Comité du programme et du budget ».

Conclusion :

L'audit des rapports sectoriels est un élément essentiel de l'audit financier du secteur public, qui va au-delà de la simple conformité pour renforcer la transparence et la responsabilité. Ces audits permettent aux parties prenantes d'évaluer l'allocation des fonds et l'efficacité des dépenses, de renforcer la crédibilité des rapports financiers et de soutenir une gouvernance financière saine en garantissant une utilisation éthique et efficace des ressources.



Winnipeg, Manitoba, Canada. Source: Adobe Stock Images, Henryk Sadura

Impact de l'utilisation des fiducies et des fonds par les pouvoirs publics sur la responsabilité financière : l'expérience du Manitoba

Auteur : Yves Genest, conseiller principal, Vérifications de projets, Bureau du vérificateur général du Manitoba

Introduction

À l'échelle mondiale, les gouvernements peuvent créer diverses structures financières pour séparer des fonds, en mettre de côté à des fins spécifiques et les gérer pour le compte d'autres parties. Ces structures peuvent prendre la forme de divers types de fiducies, de fonds et de comptes à usage spécifique. Bien qu'elles offrent des mécanismes de financement alternatifs avantageux dans certaines circonstances, elles peuvent également poser des défis du point de vue de la comptabilité et de l'audit.

Cet article explore les considérations, les impacts et les ramifications de l'utilisation de tels mécanismes en examinant l'utilisation des comptes fiduciaires par le gouvernement provincial du Manitoba (la Province). En particulier, les audits réalisés par le Bureau du Vérificateur général du Manitoba sur le partenariat entre la Province et la Winnipeg Foundation (WF) offrent un angle d'approche utile pour examiner ces questions.

Étude de cas : La fondation Winnipeg

En 2018, la Province a créé quatre nouveaux comptes fiduciaires auprès de la fondation Winnipeg afin de soutenir diverses initiatives de programmes. Cela s'inscrit dans une structure complexe d'organisations bénéficiaires, comportant plusieurs niveaux de fonds distincts s'alimentant les uns les autres, regroupés sous le terme de « fondations communautaires ». Depuis 2018, 410 millions de dollars ont été alloués par l'Entité de déclaration gouvernementale (GRE) aux fondations communautaires du Manitoba. La plupart de ces fonds doivent être détenus à perpétuité par ces organisations (BVG Manitoba, 2019) et (BVG Manitoba, 2021).

Par exemple, chaque fonds ou compte en fiducie de la WF est initialement créé grâce à un transfert de la province. Dans la plupart des cas, le transfert initial prend la forme d'une dotation — un dépôt important qui générera des revenus de placement qui seront ensuite utilisés à des fins spécifiques. Dans certains cas, les revenus sont reversés chaque année à la province ou à une entité contrôlée par la province afin d'être utilisés à des fins spécifiques au cours de cette année. Dans d'autres cas, les fonds sont transférés de WF vers une entité hors du contrôle de la province afin d'être utilisés à des fins spécifiques.

Pour illustrer comment les transferts vers le WF pourraient être comptabilisés, une description d'un transfert hypothétique de 20 millions de dollars est fournie dans le diagramme. Il convient de noter qu'il ne s'agit là que d'une variante parmi plusieurs autres, l'une d'entre elles étant que l'argent ne revient pas (BVG Manitoba, 2021)



Source: Yves Genest.

Avantages de l'utilisation de fiducies et de fonds à vocation spécifique

Le recours à des fiducies et à des fonds comme instruments de financement peut contribuer à la réalisation des objectifs politiques. Ces solutions peuvent s'avérer intéressantes pour les décideurs gouvernementaux, car elles offrent certains avantages. L'un d'entre eux est une source de financement garantie et récurrente pour les programmes concernés. À l'instar de nombreuses autres administrations publiques, la province exige que toute ressource (somme d'argent) non utilisée par un ministère au cours de l'année soit perdue et ne puisse être dépensée au cours de l'exercice suivant (Gouvernement du Manitoba, 2025). Un compte fiduciaire irrévocable permet de contourner cette contrainte.

De plus, l'impact à long terme sur l'excédent ou le déficit annuel pourrait être considéré comme avantageux, car le financement à long terme fourni à des fins spécifiques entraînera une augmentation ponctuelle du déficit ou une réduction de l'excédent. Une fois le fonds mis en place, il n'y a plus d'impact sur l'excédent ou le déficit annuel net. (BVG Manitoba, 2021)

On affirme également que la formule adoptée par la province, qui consiste à déléguer l'attribution des subventions dans de nombreux cas, constitue un moyen plus efficace (Congressional Research Service, 2025) et performant (Person, A.E., 2009) de les gérer. Les fondations peuvent établir leurs propres mécanismes d'allocation et disposent d'une meilleure connaissance intrinsèque des besoins des communautés et du type d'interventions qui produiront les résultats les plus fructueux.

Inconvénients potentiels du recours aux fiducies et aux fonds à vocation spécifique

Étant donné que ces mécanismes de financement s'écartent des processus budgétaires habituels, la province doit tenir compte des enjeux et des considérations d'impact, par le biais de discussions, d'approbations et de contrôles. Il existe des préoccupations évidentes concernant les dispositions et les mécanismes comptables qui devraient être utilisés pour assurer un traitement adéquat de ces transactions dans les états financiers. Parmi les enjeux à prendre en considération, le Bureau du Vérificateur général du Manitoba a souligné les points suivants (BVG Manitoba, 2021) :

- **Dépenses importantes la première année** : le recours à des fiducies et à des fonds à vocation spécifique réduit l'impact sur les résultats annuels des années suivantes. Cependant, l'impact sur les états financiers de la première année est bien plus important que dans un scénario où la province choisirait de financer ces programmes chaque année.
- **Contrôle** : l'approche adoptée pour les fonds WF prive la province de tout contrôle ; par conséquent, ces actifs n'ont pas été inclus dans les états financiers. Elle prive également la province de son pouvoir unilatéral d'utiliser ces fonds à d'autres fins à l'avenir. Comme indiqué précédemment, cette approche garantit une source de financement pour ces programmes et leurs objectifs. Cependant, la province a perdu toute flexibilité de ces fonds et ne peut les utiliser à d'autres fins si les priorités venaient à changer à l'avenir.

- Coût de la structure : si ces fonds sont créés alors que la province est en situation de déficit annuel, cela signifie qu'ils sont financés par une augmentation des emprunts.

Exploiter la synergie entre les audits de performance et les audits financiers

Du point de vue de la responsabilité financière, la question centrale concerne le contrôle des fonds. Bien que ces fonds soient traités comme des dons, ils restent des fonds publics dépensés au profit des citoyens, et il faut donc fournir une assurance quant à la réalisation de leurs objectifs. (BVG Canada, 2005). En réalité, ces préoccupations ne sont pas propres au secteur public, car il a été observé que les fondations privées pourraient également être confrontées à des problèmes de gouvernance. (Gloria, M.J., 2022 ; OIG-USAID, 2020)

Des audits de performance menés au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni ont montré que ces préoccupations sont réelles et fondées. Par exemple, un audit récent du Bureau de la Vérificatrice générale du Canada a conclu qu'une fondation, Technologies du développement durable du Canada (SDTC), ne gérait pas toujours les fonds conformément aux modalités des accords de contribution et à son mandat législatif. L'audit a révélé que certains projets financés n'étaient pas éligibles, que les conflits d'intérêts étaient mal gérés et que plusieurs exigences légales n'étaient pas respectées. SDTC a enfreint ses politiques en matière de conflits d'intérêts à 90 reprises, a octroyé 59 millions de dollars à 10 projets non éligibles et a fréquemment surestimé les avantages environnementaux de ses projets. Peu après la présentation du rapport, le ministre a annoncé la dissolution de SDTC. (BVG Canada, 2024)

Sur la base de ces exemples et des préoccupations potentielles découlant des risques inhérents à ces mécanismes, le Bureau du Vérificateur général du Manitoba a conclu qu'un audit de performance de l'utilisation des fiducies et des fonds pourrait servir à examiner les ramifications potentielles des observations formulées dans le cadre de ses audits financiers.

Le plan d'audit a exploré plusieurs axes d'enquête susceptibles de mettre en lumière l'impact des fiducies et des fonds sur la qualité et la nature de la gestion des fonds publics distribués par le biais de ces mécanismes. L'audit s'est concentré sur :

- Considérations relatives à la gestion des risques : comme l'ont démontré les audits financiers et les audits de performance menés par le Bureau du Vérificateur général du Manitoba (BVG) dans d'autres juridictions, plusieurs facteurs doivent être pris en compte lors de la détermination de l'utilisation de ces mécanismes de financement. Il est important qu'ils soient soigneusement documentés et analysés du point de vue de la gestion des risques. Il convient également de tenir compte de l'ampleur et de la probabilité de ces risques, ainsi que des mesures d'atténuation à mettre en œuvre.
- Orientations fournies : les fonds sont transférés dans le cadre d'une entente. Ces ententes devraient inclure des attentes en matière de responsabilité conformes aux orientations du gouvernement provincial concernant les modalités de financement.

- Utilisation des accords avec les bénéficiaires : le gouvernement devrait assurer le suivi de ces accords avec les bénéficiaires afin de s'assurer que les objectifs et les résultats attendus ont été atteints.
- Disponibilité et qualité des informations relatives à la reddition de comptes : enfin, les informations recueillies dans le cadre des activités de suivi du gouvernement devraient être exactes, fiables et rendues publiques. L'absence de telles informations devrait également être signalée et expliquée.

Les travaux relatifs à cet audit de performance sont toujours en cours et feront l'objet d'un rapport à l'Assemblée législative du Manitoba en 2025-2026.

Conclusion

Les fiducies et les fonds peuvent être utiles et constituent des mécanismes de financement légitimes pour les gouvernements, car ils offrent un certain niveau de flexibilité et d'efficacité susceptible de contribuer à la réalisation des objectifs politiques. Cependant, ils soulèvent également certaines préoccupations potentielles concernant le contrôle exercé par le gouvernement et la responsabilité quant aux résultats obtenus. À cet égard, les audits de performance pourraient constituer un prolongement fructueux des audits financiers. Les audits des états financiers constituent un excellent moyen d'évaluer le traitement comptable de ces dispositifs, mais ne permettent pas toujours d'approfondir les questions organisationnelles « plus subtiles » qui mêlent défis en matière d'éthique, d'efficacité et de gouvernance. Les audits de performance peuvent élargir et approfondir les perspectives offertes par les audits financiers et formuler des recommandations susceptibles de renforcer la responsabilité et la gouvernance, tout en fournissant des enseignements utiles pour garantir que la mise en œuvre future de ces accords de financement soit solide et assure la responsabilité nécessaire à la réalisation des objectifs politiques en toute intégrité.

Références

1. Services de recherche du Congrès. Universities and Indirect Costs for Federally
2. Funded Research. 2025 (Universités et coûts indirects pour la recherche financée par le gouvernement. 2025)
3. Glorya, M. J., Julia Kalmirah et Charlie Heatubun. 2022 Funding for Sustainability: Three Challenges of Trust Fund Implementation in Papua, Indonesia, Preprints (Financement de la durabilité : trois défis liés à la mise en œuvre des fonds fiduciaires en Papouasie, Indonésie, Prépublications.) <https://doi.org/10.20944/preprints202209.0266.v1>
4. Gouvernement de la province du Manitoba, Manuel d'administration financière, 2025.
5. Bureau de l'Inspecteur général, Agence des États-Unis pour le développement international, Improved Guidance, Data and Metrics Would Help Optimize USAID's Private Sector Engagement. 2020. (Des orientations, des données et des indicateurs améliorés contribueraient à optimiser l'engagement de l'USAID auprès du secteur privé. 2020.)
6. Bureau de la Vérificatrice générale du Canada. Chapitre 4 : Responsabilité des fondations. 2005
7. Bureau de la Vérificatrice générale du Canada. Rapport n° 6 : Technologies du développement durable Canada. 2024.
8. Bureau du Vérificateur général du Manitoba. Comptes publics et autres états financiers. 2019.
9. Bureau du Vérificateur général du Manitoba. Comptes publics et autres états financiers. 2021.
10. Bureau du Vérificateur général du Nouveau-Brunswick, Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick. 2009.
11. Bureau de la Vérificateur générale de la Nouvelle-Écosse, Efficacité du Fonds vert au cours des deux premières années. 2023.
12. Bureau de la Vérificatrice générale de l'Ontario. Chapitre 4 : Fondation Trillium de l'Ontario. 2013
13. Person, A.E. et al. Maximizing the Value of Philanthropic Efforts through Planned Partnerships between the U.S. Government and Private Foundations, Mathematica Policy Research Inc. 2009. (Maximiser la valeur des efforts philanthropiques grâce à des partenariats planifiés entre le gouvernement américain et les fondations privées, Mathematica Policy Research Inc. 2009.)
14. Bureau national d'audit du Royaume-Uni, Monitor : Regulating NHS foundation trusts. 2014. (Réglementation des fondations du NHS. 2014.)



Source: Adobe Stock Images, Paulista

Rendre l'audit accessible à tous : rendre les rapports d'audit plus attrayants et plus pertinents

Par Shay Sapis, porte-parole adjoint du Contrôleur général et Médiateur de l'État d'Israël et de la présidence de l'EUROSAI

Introduction

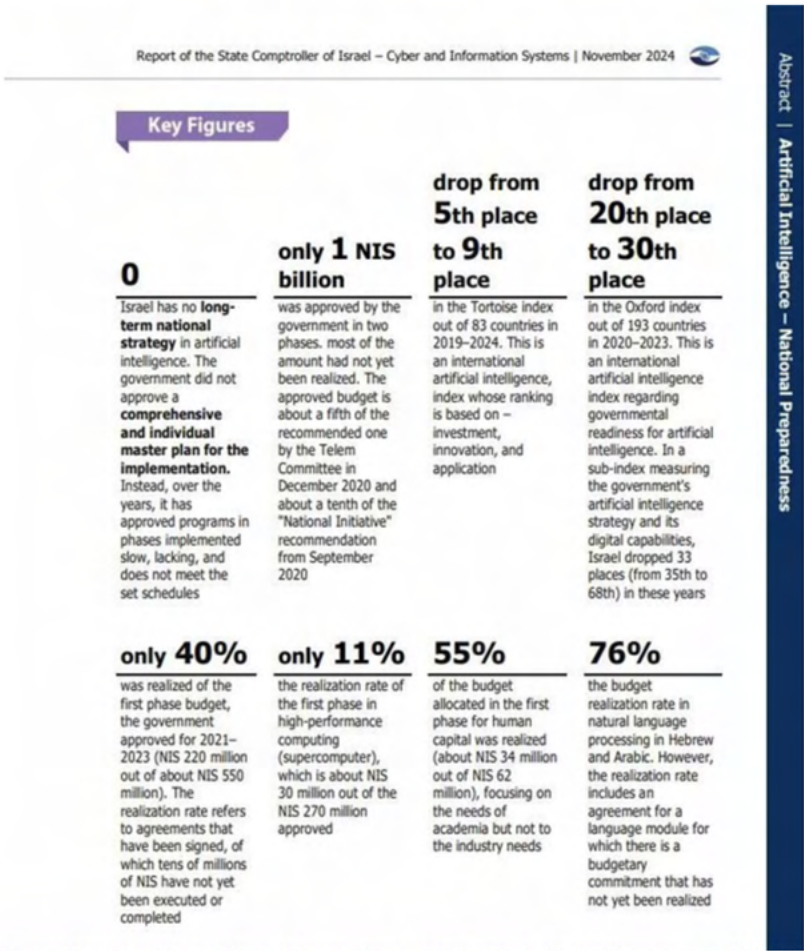
Les institutions d'audit jouent le rôle de gardiennes de la transparence et de la responsabilité dans diverses sociétés à travers le monde. Pourtant, depuis trop longtemps, leur travail reste voilé par un langage dense, des références juridiques et un jargon technique largement inaccessibles au grand public. Alors que les rapports d'audit contiennent des conclusions susceptibles d'avoir un impact sur chaque citoyen – des retards dans les transports publics aux défaillances des systèmes de santé –, la plupart des gens ne les lisent jamais. À une époque où l'information se doit d'être instantanée, visuelle et évocatrice sur le plan émotionnel, les institutions d'audit du monde entier doivent repenser la manière dont elles présentent leur travail.

Le Bureau du Contrôleur de l'État et du Médiateur d'Israël (ISC d'Israël), qui assure actuellement la présidence de l'EUROSAI, s'est donné pour mission de faire exactement cela. En adoptant des méthodes de communication innovantes telles que les infographies vidéo, l'engagement sur les réseaux sociaux et même des outils d'intelligence artificielle (IA), l'ISC d'Israël incarne un mouvement mondial croissant au sein de la communauté de l'audit : rendre les rapports d'audit non seulement accessibles, mais aussi captivants, centrés sur l'humain et percutants.

Pourquoi l'accessibilité est-elle importante ?

Les audits du secteur public ne sont pas seulement des mécanismes de responsabilité interne. Ils sont la voix du public, évaluant si les organismes publics ont fourni des services de manière équitable, efficace et conforme à la loi. Pourtant, nous ne pouvons pas partir du principe que le citoyen moyen lira l'intégralité du rapport. Et d'ailleurs, il ne devrait pas avoir à le faire.

L'accessibilité des audits n'est pas un compromis ; c'est une obligation. Pour que les conclusions d'un audit puissent déclencher des réformes, mobiliser les citoyens et influencer les décideurs, elles doivent être compréhensibles. Plus important encore, elles doivent trouver un écho dans l'expérience vécue. Dans ce contexte, l'accessibilité va au-delà de la simple traduction ou mise en forme. Il s'agit de pertinence, de connexion et d'inclusion.



Chiffres clés des rapports d'audit sur la préparation nationale à l'intelligence artificielle (novembre 2024).
Source: Contrôleur général et Médiateur de l'État d'Israël

Réinventer le résumé d'audit : du texte au récit

L'une des mesures les plus transformatrices prises par l'ISC d'Israël a été la refonte de ses résumés. Traditionnellement longs et verbeux, les résumés ont été condensés en formats plus digestes qui comprennent :

- Un bref contexte du sujet de l'audit
- Des chiffres clés qui résument souvent la situation en un seul coup d'œil
- Un résumé des mesures d'audit
- Des constatations claires et classées par ordre de priorité
- Des recommandations concises
- Des supports visuels tels que des graphiques ou des photographies

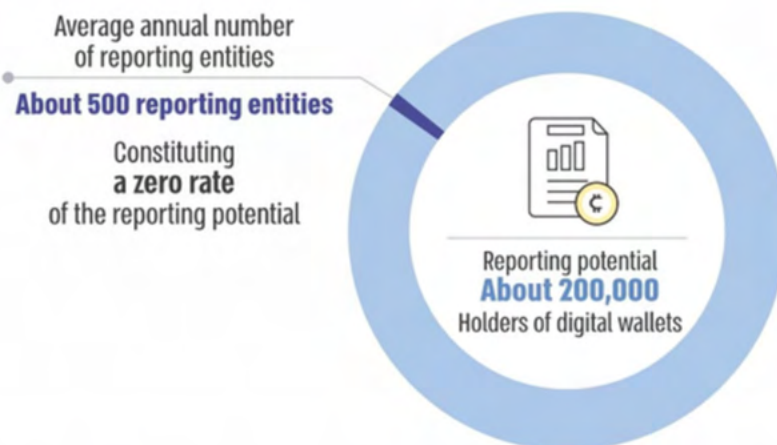
Prenons l'exemple de l'audit sur la fiscalité des monnaies numériques publié en novembre 2024 par M. Matanyahu Engلمان, Président de l'EUROSAI, Contrôleur général et Médiateur d'Israël. Plutôt que de se plonger dans les subtilités juridiques, le résumé du rapport a mis en avant deux chiffres : environ 200 000 détenteurs de cryptomonnaies en Israël, et seulement 500 d'entre eux ayant déclaré leurs revenus à l'administration fiscale.

Ces chiffres à eux seuls démontraient un grave déficit de conformité, rendant la question immédiatement compréhensible et captivante, même pour un profane.



Taxation of Digital Currencies

The Average Number of Annual Reports on Crypto Activity was Reported Out of the Estimated Minimum Reporting Potential for 2018–2022



According to data from the Tax Authority and the Chief Economist's report, processed by the Office of the State Comptroller.

Illustration tirée du rapport d'audit sur la fiscalité des monnaies numériques (novembre 2024). Source: Contrôleur général et Médiateur de l'État d'Israël

Le pouvoir de la vidéo : au-delà de la page

Le texte a ses limites. C'est là que la vidéo entre en scène. Ces dernières années, la vidéo s'est révélée être un outil puissant pour transformer des audits techniques en récits captivants sur le plan émotionnel.

Prenons, par exemple, l'audit de suivi approfondi sur l'action nationale pour le climat mené par le gouvernement israélien. Publié en mars 2024, il concluait que l'action nationale d'Israël en matière de climat avait stagné. Au lieu d'un long document perdu dans les archives bureaucratiques, les conclusions de l'audit ont été présentées à l'aide d'une courte infographie vidéo. Son caractère visuel urgent, combiné à un message clair, a donné lieu à une large couverture médiatique et a même suscité un engagement politique.



Extrait de la vidéo sur les conclusions de l'audit climatique (mars 2024). Source: Contrôleur général et Médiateur de l'État d'Israël

De même, une vidéo publiée parallèlement à l'audit sur l'état de préparation à l'intelligence artificielle a donné lieu à une discussion d'urgence au sein du cabinet du Premier ministre et au Parlement. Cette discussion a conduit à la création d'une nouvelle Commission gouvernementale sur la stratégie en matière d'IA. Dans les deux cas, la portée de l'audit s'est considérablement élargie, car il a été vu, compris et partagé.

Humaniser les rapports d'audit : les voix derrière les conclusions

Un principe fondamental de la stratégie de communication de l'ISC d'Israël est l'idée que « derrière chaque rapport d'audit, il y a des personnes ». Cette approche centrée sur l'humain rapproche les audits publics du cœur du public.

Des cas marquants illustrent ce pouvoir. Shira Isakov, une survivante de violences conjugales, a présenté l'audit sur les violences faites aux femmes. Ariel, un écolier rejeté par ses camarades de classe, a commenté les conclusions d'un rapport sur la protection des enfants en ligne.



Mme Shira Isakov, qui apparaît dans la vidéo accompagnant le rapport d'audit sur le phénomène de la violence conjugale (juin 2021). Source: Contrôleur général et Médiateur de l'État d'Israël

Dorit, survivante de l'attentat terroriste perpétré lors du festival de musique Nova le 7 octobre 2023, a présenté un rapport sur les services de santé mentale post-traumatiques.

Ces témoignages transforment les audits en récits. Ils donnent la parole à ceux qui n'en ont pas et rendent les données abstraites réelles et urgentes. Ce faisant, ils réaffirment également la pertinence de l'institution d'audit elle-même.

Diversifier les canaux : réseaux sociaux et podcasts

Rendre les rapports accessibles n'est pas seulement une question de format ; il s'agit d'aller à la rencontre des gens là où ils se trouvent. Cela implique de diffuser du contenu sur diverses plateformes.

L'ISC d'Israël est active sur Facebook, Instagram, X (anciennement Twitter), Telegram, YouTube, LinkedIn, TikTok et Threads. Chaque réseau nécessite un message adapté : Instagram pour des visuels rapides, YouTube pour des explications plus longues, TikTok pour des éclairs de perspicacité, et LinkedIn pour l'engagement politique et professionnel.

D'autres ISC membres de l'EUROSAI ont pris des mesures similaires. La Cour des comptes (National Audit Office, NAO) du Royaume-Uni fait la promotion de ses rapports via LinkedIn et Twitter. L'ISC d'Autriche produit des podcasts avec des auditeurs. L'ISC d'Estonie tient un blog. L'accessibilité est désormais une attente à l'échelle continentale.

Suhted avalikkusega

Pressiteated

Riigikontrolli blogi

Meediakajastus pressis ja ringhäälingus

Pöördumine riigikontrolli poole

Riigikontrolli pildialbumid

Riigikontrolli blogi

2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | Kõik aastad

◀ Eelmised

1

2

3

Järgmised ▶

Kas järgmine Nordica ja arve maksumaksjale on juba teel?

20.12.2024 | Ermo Liedemann, vanemauditor

Olles auditeerinud nii Estonian Airi krahhi kui ka Nordica allakäiku, teeb nõutuks riigi äriühingute valitsemise eest vastutajate seisukoht, et süsteem töötab nagu kellavärk või kui lõpuks ebaõnnestumine ilmsiks saab, on süüdi alati keegi teine. Kui riigi omanikutunne ei parane, tulevad uued pankrotid ja kahjud pigem varem kui hiljem.

Loe edasi ▶



Kas saamegi kiire interneti alles 2050. aastaks? Selles graafikus Eesti liigub

15.10.2024 | Toomas Viira, auditjuht

Eesti liikumine kiire interneti poole paistab olevat kõike muud kui kiire. Veelgi enam, ehkki kiire internet viimise iga Eesti inimeseni on olnud riskikes plaanides juba kaks aastakümnet, läheneb Eesti sellele teosammul ja tähtaegu pidevalt kaugemale tulevikku lükates. Et see nii ei juhtuks, oleks vaja märgatavalt suurendada rahastamist ja ehitustempot, saada oluliselt seigem pilt, millistele aadressidele tasub kiire interneti ühendusi ehitada ja millistele mitte, kes kiiret ühendust ootavad ning kuidas reguleerida võrkude hilisemat haldust.

Loe edasi ▶



Le blog de l'ISC d'Estonie. Source: ISC d'Estonie

Nouvelles frontières : L'innovation de l'accès multilingue

l'IA et le mobile ne s'arrête pas aux vidéos et aux réseaux sociaux. L'ISC d'Israël teste actuellement des outils visant à accroître encore davantage l'accessibilité :

1. Rapports « Mobile-First » : des rapports structurés pour la lecture sur mobile, reconnaissant que de nombreux citoyens évitent de plus en plus d'accéder aux sites web complets sur ordinateur.
2. Chatbot alimenté par l'IA : un projet en cours de développement qui vise à permettre aux utilisateurs de poser des questions sur les audits et de parcourir les conclusions via une IA conversationnelle.
3. Communication multilingue : compte tenu de la diversité d'Israël, certains rapports sont désormais diffusés en arabe, en particulier ceux qui concernent les communautés marginalisées.

Même les enfants sont pris en compte dans cette stratégie inclusive. L'ISC d'Israël explore la création de vidéos adaptées aux enfants, en particulier pour les audits sur l'éducation, l'environnement ou la sécurité en ligne. Car l'accessibilité ne devrait pas commencer à 18 ans.



Extrait de la vidéo sur l'ombrage des espaces publics urbains (juillet 2025). Source: Contrôleur général et Médiateur de l'État d'Israël

Bonnes pratiques pour des audits accessibles

Sur la base des expériences en Israël et des pratiques partagées à travers le monde, voici cinq bonnes pratiques pour rendre les rapports d'audit plus accessibles :

1. Simplifier le langage : Évitez le jargon d'audit. Utilisez un vocabulaire courant. Concentrez-vous sur l'impact, pas sur le processus.
2. Visualisez les données : traduisez les chiffres en images animées. Utilisez des graphiques, des animations et des infographies.
3. Racontez des histoires humaines : incluez des témoignages réels. Reliez les conclusions à des expériences personnelles.
4. Utilisez des plateformes variées : ne vous fiez pas uniquement aux sites web. Allez là où se trouve votre public : téléphones portables, réseaux sociaux, podcasts.
5. Conception inclusive : tenez compte des minorités linguistiques, des enfants et des personnes en situation de handicap. Pensez à tous les publics.

Conclusion : de la surveillance à la sensibilisation

Nous ne sommes plus à une époque où les institutions d'audit peuvent se permettre de s'adresser uniquement aux professionnels du secteur public. Si les audits doivent servir la société, ils doivent devenir des outils de sensibilisation, et pas seulement de contrôle.

En adoptant de nouveaux formats, en amplifiant les voix réelles et en allant à la rencontre des gens dans leurs espaces numériques, les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques peuvent étendre leur influence bien au-delà des rapports traditionnels. Elles peuvent être le moteur du changement, rétablir la confiance et rappeler au public que la responsabilité n'est pas abstraite, mais personnelle.

La voie à suivre est claire : rendre le rapport humain. Le rendre visible. Le rendre pertinent.



Source: Adobe Stock Images, Vadym

La loi de Benford comme outil de planification et de contrôle de l'audit : une analyse des dépenses municipales

Auteur : Georgios Stefanou, M.Sc., Ph.D., Chef de département, Cour des comptes hellénique – Bureau du Commissaire dans la préfecture de Messénie

Résumé

Cette étude présente une application pratique de la loi de Benford aux données relatives aux dépenses de deux municipalités grecques, Messini et Trifylia, dans le but d'évaluer dans quelle mesure ces transactions financières sont conformes aux distributions de chiffres attendues telles que définies par la loi de Benford. L'objectif principal est d'évaluer l'utilité de la loi de Benford en tant qu'outil dans les processus d'audit du secteur public et de déterminer si elle peut signaler des anomalies justifiant des procédures d'enquête plus approfondies.

Nous avons appliqué des tests Z et des tests du Chi carré aux contrats de dépenses de 2021 afin de mesurer la conformité avec la distribution de Benford pour les premier et deuxième chiffres. Les écarts statistiquement significatifs par rapport aux fréquences attendues des chiffres ont été considérés comme des indicateurs d'irrégularités potentielles, justifiant ainsi un examen d'audit plus approfondi.

L'analyse a révélé que la loi de Benford peut constituer un outil d'évaluation préliminaire précieux pour la détection d'anomalies. Les contrats s'écartant des distributions attendues peuvent orienter la hiérarchisation des priorités d'audit. Les résultats montrent que la municipalité de Trifylia a fait preuve d'une plus grande conformité à la loi de Benford, tandis que la municipalité de Messini a présenté des écarts plus fréquents et plus marqués.

1. Introduction

Les avancées des technologies de l'information ont considérablement accru le volume et la complexité des données financières. Dans les pratiques d'audit modernes, les techniques analytiques sont de plus en plus utilisées pour rationaliser les processus d'audit et améliorer la détection des anomalies et des irrégularités dans les dépenses publiques. Comme le soulignent Durtschi, Hillison et Pacini (2004), ces techniques simplifient et améliorent les procédures d'audit.

Cette étude explore l'utilisation de la loi de Benford comme méthode statistique pour identifier les irrégularités dans les dépenses publiques, en particulier au sein des données financières de deux municipalités. La recherche évalue si ces dépenses correspondent à la distribution attendue des chiffres selon la loi de Benford et examine les implications de tout écart observé. La loi de Benford a déjà été appliquée dans de nombreuses études pour la détection de fraudes dans les finances publiques, notamment dans des travaux notables de Carslaw (1988), Nigrini (2005) et d'autres. L'importance de cette étude réside dans son application pratique de modèles prédictifs d'irrégularités pour l'évaluation de la transparence dans l'administration publique.

2. La loi de Benford et sa pertinence en matière d'audit

La loi de Benford prédit la distribution de fréquence des chiffres dans des ensembles de données naturels. Introduite par Simon Newcomb (1881) puis formalisée par Frank Benford (1938), cette loi suggère que les chiffres les plus bas apparaissent plus fréquemment en début de nombre. Elle a été appliquée à divers ensembles de données, tels que les transactions financières, la longueur des cours d'eau et les chiffres de population.

Dans le domaine de l'audit, des chercheurs (Durtschi et al., 2004 ; Arkan, 2010 ; Ardiansah & Sudarto, 2017) ont démontré que la loi de Benford permet d'identifier des irrégularités dans les données qui méritent un examen plus approfondi. Elle est désormais intégrée à des outils logiciels d'audit tels que ACL et CaseWare.

Ses applications vont de l'intégrité des données informatiques (Debreceeny & Gray, 2010) à la détection de fraudes dans les statistiques nationales (Holz, 2014), en passant par les rapports environnementaux (Stoerk, 2016) et l'analyse des fraudes électorales (Leeman & Bochsler, 2014). KPMG et d'autres cabinets internationaux ont recommandé son utilisation dans le cadre de l'audit judiciaire (Pavlovic, 2019).

3. Méthodologie de recherche

3.1 Collecte des données

L'étude a analysé 129 contrats de la municipalité de Messini et 230 de la municipalité de Trifylia, tous extraits de la plateforme électronique des marchés publics de Grèce (Promitheas). Ces contrats reflètent des dépenses pour 2021 s'élevant respectivement à environ 3,73 millions d'euros et 10,22 millions d'euros.

3.2 Modèle statistique

Nous avons utilisé des tests Z et des tests du Chi carré pour mesurer les écarts par rapport à la distribution attendue de Benford pour les premier et deuxième chiffres. Ces tests évaluent l'hypothèse nulle (H_0 : aucune irrégularité) par rapport à l'hypothèse alternative (H_1 : irrégularités potentielles). Un niveau de signification de $\alpha = 0,05$ a été retenu.

Les distributions de probabilité de Benford pour les fréquences des chiffres ont été utilisées comme référence, et les valeurs critiques ont été basées sur des tables statistiques standard (valeur critique Z = 1,96 ; valeurs critiques du chi carré = 15,507 pour le premier chiffre, 16,919 pour le deuxième chiffre).

4. Résultats et discussion

4.1 Municipalité de Messini

Des écarts significatifs ont été observés dans la fréquence des chiffres. Pour le premier chiffre (voir tableau 1), les valeurs 1, 2 et 9 ont dépassé le seuil critique Z. La valeur globale du chi carré (22,250) a également dépassé la limite critique, ce qui indique un rejet de l'hypothèse nulle. Des écarts similaires ont été constatés pour les valeurs 3 et 8 du deuxième chiffre (voir tableau 2).

Tableau 1. Répartition des premiers chiffres dans les dépenses de la municipalité de Messini (2021).

1er chiffre	Nombre d'observations	Po	Pe	Po-Pe	Fo	Fe	Fo-Fe	Z	x ²	valeur critique du chi carré
1	61	0.473	0.301	0.172	61	39	22	3.319	12.659	
2	13	0.101	0.176	-0.075	13	23	-10	2.812	4.148	
3	11	0.085	0.125	-0.04	11	16	-5	1.491	1.629	
4	14	0.109	0.097	0.012	14	13	1	0.278	0.177	
5	9	0.07	0.079	-0.009	9	10	-1	0.24	0.139	
6	6	0.047	0.067	-0.02	6	9	-3	0.906	0.808	
7	7	0.054	0.058	-0.004	7	7	0	-0.007	0.031	
8	6	0.047	0.051	-0.004	6	7	-1	0.033	0.051	
9	2	0.016	0.046	-0.03	2	6	-4	2.486	2.608	
total	129	1	1	0	129	129	0	-	22.25	15.507

Tableau 2. Répartition des deuxièmes chiffres dans les dépenses de la municipalité de Messini (2021).

2e chiffre	Nombre d'observations	Po	Pe	Po-Pe	Fo	Fe	Fo-Fe	Z	x ²	valeur critique du chi carré
0	25	0.194	0.12	0.074	25	15	10	1.923	5.855	
1	10	0.078	0.114	-0.036	10	15	-5	1.413	1.506	
2	17	0.132	0.109	0.023	17	14	3	0.627	0.614	
3	7	0.054	0.104	-0.05	7	13	-6	2.362	3.068	
4	12	0.093	0.1	-0.007	12	13	-1	0.122	0.063	
5	14	0.109	0.097	0.012	14	13	1	0.278	0.177	
6	8	0.062	0.093	-0.031	8	12	-4	1.298	1.332	
7	16	0.124	0.09	0.034	16	12	4	1.019	1.66	
8	4	0.031	0.088	-0.057	4	11	-7	3.587	4.761	
9	16	0.124	0.085	0.039	16	11	5	1.185	2.312	
total	129	1	1	0	129	129	0		21.348	16.919

4.2 Commune de Trifylia

Les données ont montré moins d'écarts. Seuls le chiffre 2 (voir tableau 3) et les chiffres 4 et 9 (voir tableau 4) ont dépassé le seuil critique Z. Cependant, le résultat global du test du Chi carré pour le premier chiffre (11,657) n'a pas dépassé la valeur critique, ce qui implique une conformité générale avec la loi de Benford.

Tableau 3. Répartition des premiers chiffres dans les dépenses de la municipalité de Trifylia (2021).

1er chiffre	Nombre d'observations	Po	Pe	Po-Pe	Fo	Fe	Fo-Fe	Z	x ²	valeur critique du chi carré
1	83	0.361	0.301	0.06	83	69	14	1.742	2.739	
2	30	0.13	0.176	-0.046	30	40	-10	2.007	2.713	
3	21	0.091	0.125	-0.034	21	29	-8	1.691	2.089	
4	22	0.096	0.097	-0.001	22	22	0	-0.043	0.004	
5	23	0.1	0.079	0.021	23	18	5	0.941	1.284	
6	12	0.052	0.067	-0.015	12	15	-3	0.87	0.755	
7	17	0.074	0.058	0.016	17	13	4	0.79	1.004	
8	14	0.061	0.051	0.01	14	12	2	0.486	0.439	
9	8	0.035	0.046	-0.011	8	11	-3	0.753	0.629	
total	230	1	1	0	230	230	0		11.657	15.507

Tableau 4. Répartition des chiffres des dizaines dans les dépenses de la municipalité de Trifylia (2021).

2e chiffre	Nombre d'observations	Po	Pe	Po-Pe	Fo	Fe	Fo-Fe	Z	x ²	valeur critique du chi carré
0	34	0.148	0.12	0.028	34	28	6	1.079	1.484	
1	30	0.13	0.114	0.016	30	26	4	0.636	0.545	
2	20	0.087	0.109	-0.022	20	25	-5	1.083	1.025	
3	26	0.113	0.104	0.009	26	24	2	0.327	0.181	
4	15	0.065	0.1	-0.035	15	23	-8	2.041	2.783	
5	15	0.065	0.097	-0.032	15	22	-7	1.85	2.395	
6	20	0.087	0.093	-0.006	20	21	-1	0.209	0.09	
7	19	0.083	0.09	-0.007	19	21	-2	0.289	0.14	
8	18	0.078	0.088	-0.01	18	20	-2	0.429	0.248	
9	33	0.143	0.085	0.058	33	20	13	2.357	9.253	
total	230	1	1	0	230	230	0		18.144	16.919

4.3 Comparaison récapitulative

La municipalité de Messini a présenté des écarts plus importants et plus nombreux sur les deux positions de chiffres, ce qui suggère un risque plus élevé d'irrégularités. Environ 74,10 % des montants des contrats de Messini comportaient des chiffres suspects, contre 22,03 % pour Trifylia (voir tableau 5). Ces résultats justifient l'utilisation de la loi de Benford pour hiérarchiser les efforts d'audit et optimiser l'allocation des ressources.

Tableau 5. Contrats émis dont les premiers chiffres ne sont pas conformes à la loi de Benford

	Chiffres non conformes		Contrats (n)	Contrats (€)	% du total des contrats
Commune de Messini	1er chiffre	1, 2 et 9	76	2 433 183,67 €	6,518
	2e chiffre	3 et 8	11	333 030,90 €	892
Commune de Trifylia	1er chiffre	2	30	782 085,53 €	765
	2e chiffre	4 et 9	48	1 469 650,74 €	1,438

5. Conclusion

L'analyse confirme la valeur de la loi de Benford en tant qu'outil d'audit préliminaire pour les dépenses publiques. La municipalité de Messini a présenté un écart plus important et pourrait donc présenter un risque d'audit plus élevé. Compte tenu des écarts statistiquement significatifs constatés, qui sont des indicateurs d'irrégularités potentielles, les organismes d'audit public pourraient identifier des cas à examiner. La loi de Benford permet une hiérarchisation fondée sur les données dans la planification des audits, en fournissant des indicateurs de transparence et en soutenant les décisions stratégiques.

De futures recherches pourraient étendre l'ensemble de données à davantage de municipalités afin d'établir un indice de transparence intégrant la conformité à la loi de Benford comme variable centrale.

Références

1. Benford, F. (1938). The Law of Anomalous Numbers. Proceedings of the American Philosophical Society. (La loi des nombres anormaux. Actes de l'American Philosophical Society.)
2. Carslaw, C. (1988). Anomalies in Income Numbers: Evidence of Goal-Oriented Behavior. The Accounting Review. (Anomalies dans les chiffres relatifs au résultat : des indices d'un comportement axé sur les objectifs. The Accounting Review.)
3. Durtschi, C., Hillison, W., & Pacini, C. (2004). The Effective Use of Benford's Law to Assist in Detecting Fraud in Accounting Data. Journal of Forensic Accounting. (L'utilisation efficace de la loi de Benford pour aider à détecter la fraude dans les données comptables. Journal of Forensic Accounting.)
4. Nigrini, M. (2011). Forensic Analytics: Methods and Techniques for Forensic Accounting Investigations. Wiley. (Analyse judiciaire : méthodes et techniques pour les enquêtes de comptabilité judiciaire. Wiley.)
5. Pavlovic, V. (2019). Benford's Law Analysis to Determine Audit Priorities. Case Study. (Analyse de la loi de Benford pour déterminer les priorités d'audit. Étude de cas.)
6. Sartori Cella, R., & Zanolli, E. (2018). Benford's Law and Transparency: An Analysis of Municipal Expenditure. Brazilian Business Review. (La loi de Benford et la transparence : une analyse des dépenses municipales. Brazilian Business Review.)
7. Yudhistira, & Nengzih, N. (2021). Benford's Law Analysis to Determine Audit Priorities. Saudi Journal of Economics and Finance. (Analyse de la loi de Benford pour déterminer les priorités d'audit. Saudi Journal of Economics and Finance.)



Source : L'institution supérieure de contrôle des finances publiques d'Arabie saoudite

Le rôle de la Cour générale des comptes dans le contrôle budgétaire en Arabie saoudite : audits financiers et mécanismes de bonne gouvernance des fonds publics

Par M. Mohammed Almalki, auditeur de certification à l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques d'Arabie saoudite

Introduction

La comptabilité du secteur public au Royaume d'Arabie saoudite connaît actuellement une transformation majeure, passant d'une comptabilité de caisse à une comptabilité d'exercice intégrale. Cette transition constitue un pilier stratégique de la Vision 2030, qui comprend des projets d'investissement à grande échelle. À la lumière de cette transformation, les audits financiers doivent évoluer pour devenir des outils proactifs permettant d'identifier les risques et de réorienter les ressources publiques vers les priorités des citoyens, plutôt que de se limiter à des exercices passifs de fin d'exercice.

En réponse à ces changements, la Cour générale des comptes (GCA) d'Arabie saoudite a endossé un rôle de plus en plus stratégique dans le renforcement du contrôle financier et de la responsabilité publique.

Cet article explore le rôle essentiel de la GCA dans la promotion de la responsabilité du secteur public en Arabie saoudite en examinant les meilleures pratiques. Il met également en lumière les efforts de la GCA dans la lutte contre la corruption et la mauvaise gestion financière, ainsi que les mécanismes qu'elle met en œuvre pour garantir l'utilisation efficace des fonds publics. À travers des études de cas, il illustre l'impact positif du travail d'audit de la GCA sur les citoyens et le développement national.

Meilleures pratiques pour la réalisation d'audits financiers du secteur public

La GCA a réalisé des progrès significatifs dans le renforcement des audits financiers du secteur public en développant une méthodologie d'audit moderne alignée sur les Normes d'audit internationales (ISA), en adoptant la transformation numérique et en mettant en place une plateforme de formation complète pour renforcer les capacités des auditeurs.

La méthodologie d'audit financier de la GCA s'appuie sur des principes clés tels que l'indépendance institutionnelle, l'accès aux données en temps réel et les audits fondés sur les risques. Chaque audit commence par une évaluation structurée des risques conforme aux Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) (INTOSAI, s.d.), complétée par une analyse des tendances historiques issue de la plateforme d'audit numérique de la GCA, « Shamel », qui exploite les mégadonnées (big data) provenant du portail gouvernemental de gestion des marchés publics et des paiements « Etimad » et d'autres plateformes nationales. Cette approche garantit que les audits sont non seulement objectifs, mais aussi stratégiquement ciblés sur des domaines à fort impact, constituant ainsi le pilier d'une gouvernance budgétaire crédible.

Shamel a considérablement amélioré l'efficacité, la précision et la réactivité des opérations d'audit. Grâce à une intégration transparente avec des plateformes nationales telles qu'Etimad, les auditeurs de la GCA ont accès en temps réel aux transactions et aux données financières, ce qui leur permet de recouper les montants des contrats, les calendriers de paiement et les échéanciers des projets avec les registres financiers réels. La plateforme intègre un large éventail de fonctionnalités intelligentes — notamment la création automatisée de tâches, l'analyse basée sur l'intelligence artificielle (IA) et des outils de reporting intégrés — qui rationalisent les flux de travail et réduisent les efforts manuels. L'une de ses principales fonctionnalités est « ArIF », le facilitateur d'intelligence artificielle de la GCA, un assistant intelligent alimenté par l'IA qui utilise le traitement du langage naturel (NLP) pour fournir aux auditeurs des réponses instantanées et personnalisées à leurs questions afin de les aider lors de leurs missions d'audit.

De plus, l'amélioration de la qualité de l'audit et le maintien de la conformité aux normes internationales du secteur public nécessitent un investissement soutenu dans le développement des auditeurs. La GCA y répond par une formation professionnelle continue dans des domaines tels que les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) et les ISSAI, renforçant ainsi leurs capacités techniques et favorisant la cohérence avec les normes mondiales.

Dans le cadre de cet engagement, la GCA a lancé la plateforme Smart Course Library (SCL), une plateforme de formation numérique conçue pour favoriser l'apprentissage continu et maximiser l'impact des technologies modernes. Accessible via des appareils intelligents, la plateforme améliore l'expérience utilisateur, élargit l'accès aux ressources d'apprentissage et soutient le développement professionnel personnalisé. Elle héberge actuellement plus de 100 cours spécialisés couvrant les pratiques d'audit, les normes IPSAS et des sujets techniques connexes, ainsi que plus de 20 parcours d'apprentissage structurés adaptés aux rôles fonctionnels en matière d'audit.

Le rôle de l'audit dans la lutte contre la corruption et la mauvaise gestion financière

Les audits financiers ne se contentent pas de détecter les inexactitudes financières : ils contribuent à la détection des malversations financières en favorisant la responsabilisation au sein des entités publiques. La GCA joue un rôle essentiel dans ce processus et met régulièrement au jour des transactions à haut risque en exploitant des outils numériques avancés au sein de sa plateforme Shamel.

La GCA contribue à la lutte contre la corruption et la mauvaise gestion financière en mettant en œuvre une politique d'escalade structurée qui exige des entités auditées qu'elles soumettent tous les documents demandés dans un délai de 7 jours ouvrables et qu'elles répondent aux conclusions de l'audit dans un délai de 30 jours. Ce cadre de réponse garantit que les conclusions de l'audit ne sont pas ignorées, mais se traduisent par des mesures correctives. L'indépendance de la GCA renforce encore son rôle dans le renforcement de la responsabilité et lui permet de porter les problèmes non résolus à l'attention des autorités compétentes lorsque cela est nécessaire.

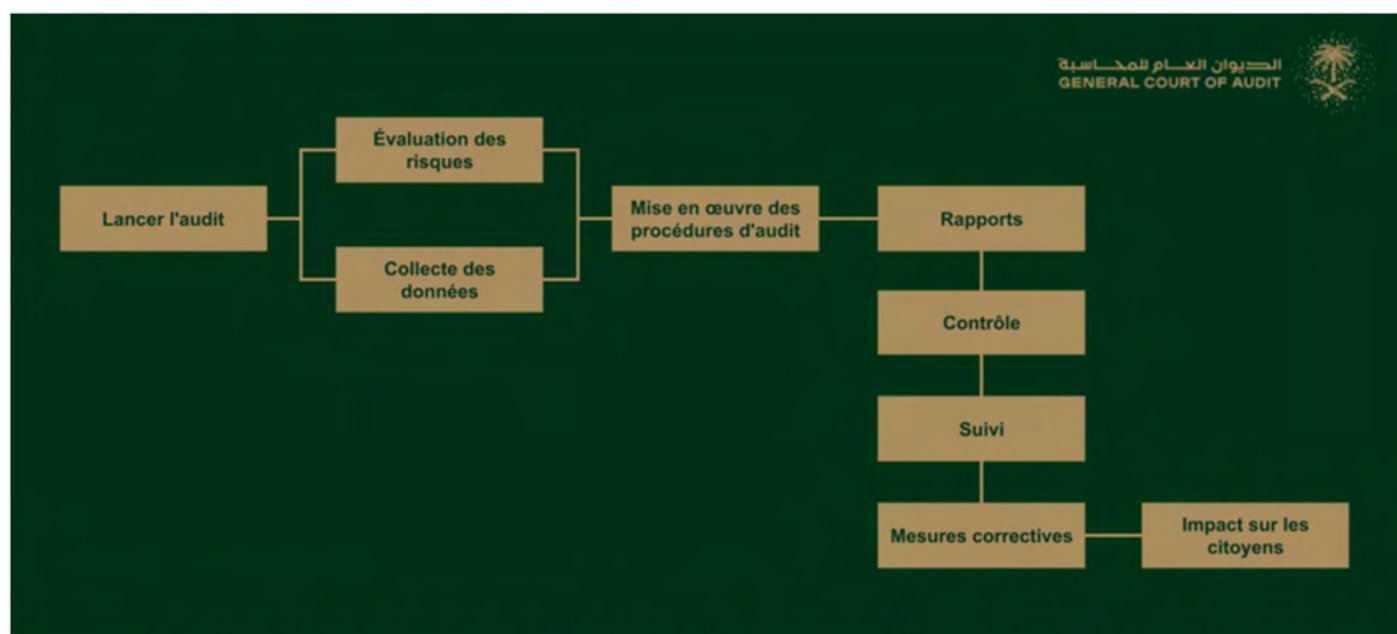
Dans les cas impliquant des problèmes financiers graves ou un contournement des règles par la direction, tout manquement entraîne une escalade automatique vers l'Autorité de surveillance et de lutte contre la corruption (Nazaha). Les exceptions significatives signalées par Shamel sont transmises via des canaux numériques sécurisés. La ligne d'alerte nationale (980) intègre les signalements des citoyens dans ce système. Nazaha reçoit en moyenne 47 000 signalements par an, dont une partie nécessite l'intervention rapide de la GCA pour apporter une expertise, en particulier dans les cas de détournement de fonds et de corruption, d'abus de pouvoir et de fonction, et de malversations financières (Al Arabiya, 2024).

Mécanismes et cadres visant à garantir la responsabilité dans l'allocation et l'utilisation des fonds publics

La GCA a mis au point un cadre de responsabilité intégré qui couvre l'ensemble du cycle budgétaire, de l'affectation à l'exécution. Ce cadre comprend plusieurs mécanismes interdépendants, notamment un suivi financier en temps réel, des systèmes de suivi des audits, des protocoles d'escalade de la surveillance et des outils de reporting de haut niveau conçus pour garantir à la fois la transparence et l'application des règles à toutes les étapes de la gestion des finances publiques.

Au cœur de ce cadre se trouve le système de suivi des recommandations d'audit (ARTS). Cet outil surveille en permanence l'état d'avancement des recommandations d'audit et les relie directement aux décisions de décaissement financier. Lorsque des problèmes à haut risque restent en suspens, l'ARTS en informe le ministère des Finances, qui peut suspendre ou subordonner le déblocage des fonds à la confirmation de mesures correctives (AlQurashi, 2024). Ce mécanisme fait des mesures correctives des entités auditées une priorité budgétaire, renforçant ainsi la responsabilité tant au stade de la planification que de l'exécution des fonds publics.

Un autre élément essentiel de ce cadre est la transparence aux plus hauts niveaux de gouvernance. La GCA soumet son rapport annuel directement au roi, soulignant ainsi son rôle central dans la promotion de la transparence et de la responsabilité au sein du système de gestion des finances publiques du Royaume. Ces rapports fournissent une vue d'ensemble stratégique du respect des priorités budgétaires par les entités et de l'adéquation des dépenses publiques avec les objectifs nationaux de développement. Cette ligne hiérarchique directe renforce la responsabilité des entités publiques dans la manière dont elles gèrent et utilisent les ressources publiques.



Études de cas sur des mécanismes efficaces pour une bonne gouvernance des fonds publics

En Arabie saoudite, la Cour générale des comptes (GCA) joue un rôle fondamental dans le soutien aux améliorations opérationnelles et financières dans l'ensemble du secteur public. En favorisant l'utilisation efficace des ressources publiques, la GCA veille à ce que les dépenses soient alignées sur les priorités nationales et produisent des résultats mesurables pour les citoyens. Conformément à l'INTOSAI-GUID 5260, qui souligne l'importance de renforcer les fonctions d'audit interne en tant que composante fondamentale de la bonne gouvernance et de la gestion des risques, la GCA soutient activement les initiatives visant à renforcer les capacités de contrôle interne au sein des services des entités gouvernementales (INTOSAI, 2019).

Le cas suivant illustre comment la GCA contribue au développement des systèmes d'audit interne dans le secteur public, en particulier au sein des ministères chargés de fournir des services sociaux essentiels à la population.

Étude de cas : Renforcer la surveillance financière grâce aux capacités d'audit interne dans le secteur public

Dans le cadre de son engagement continu en faveur du renforcement de la gouvernance des fonds publics, la GCA s'est associée à divers ministères du secteur public afin de renforcer les capacités d'audit interne. Cette collaboration s'est concentrée sur la mise en place de structures internes favorisant la responsabilisation et améliorant la supervision des programmes ayant un impact direct sur les citoyens.

L'initiative a consisté à élaborer une feuille de route pour mettre en place des programmes de formation spécialisés, visant à doter le personnel de tous les ministères des connaissances et des outils nécessaires pour mener à bien des audits internes efficaces. Le programme a été conçu sur mesure pour refléter l'environnement opérationnel et financier spécifique du secteur public, contribuant ainsi à institutionnaliser des pratiques solides en matière de contrôle interne et d'audit (Cour générale des comptes, 2023).

En conséquence :

- Les ministères ont reçu des orientations structurées pour développer des fonctions d'audit interne plus efficaces.
- Des plans de formation sectoriels ont été mis en place afin de renforcer les compétences des équipes d'audit interne en matière d'audit financier
- Des bases plus solides ont été établies pour la responsabilisation interne et la supervision des programmes

Si l'initiative s'est concentrée sur le renforcement des capacités d'audit interne, sa valeur à long terme réside dans l'amélioration de la performance globale et de la gestion financière au sein du secteur public. À mesure que les pratiques d'audit financier sont renforcées, les ministères sont mieux à même de gérer les ressources publiques, d'améliorer la prestation de services et de développer des programmes plus réactifs et efficaces, ce qui, en fin de compte, profite aux citoyens qui dépendent de ces services.

Conclusion : une autorité d'audit stratégique pour la responsabilité budgétaire et la gouvernance

La GCA s'est imposée comme la pierre angulaire du système de gouvernance budgétaire de l'Arabie saoudite, jouant un rôle significatif dans le renforcement de la responsabilité et de la gouvernance des dépenses publiques. Grâce à l'intégration d'outils numériques avancés, tels que Shamel et le système de suivi des recommandations d'audit (ARTS), et à son engagement envers les Normes d'audit internationales, la GCA a transformé l'audit financier en un instrument proactif d'amélioration du secteur public. Alors que l'Arabie saoudite poursuit ses objectifs de la Vision 2030, la GCA continuera à jouer un rôle essentiel dans la mise en œuvre des réformes, en contribuant à aligner la gestion financière sur les priorités nationales et à renforcer la confiance du public.



L'auteur, M. Mohammed Almalki. Source : l'auteur.

Références :

1. INTOSAI. (s.d.). Lignes directrices en matière d'audit financier. <https://www.issai.org/>
2. AlQurashi, A. (2024). Innovative solutions for recommendation implementation and audit follow-up. INTOSAI Journal. (La transformation numérique de la GCA : des solutions innovantes pour la mise en œuvre des recommandations et le suivi des audits. Revue de l'INTOSAI.) <https://intosaijournal.org/journal-entry/gcas-digital-transformation-innovative-solutions-for-recommendation-implementation-and-audit-follow-up/> The Value and Benefits of Supreme Audit Institutions – making a difference to the lives of citizens | IFPP. (n.d.). Valeur et avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques – faire la différence dans la vie des citoyens | IFPP. (s.d.). <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-12-the-value-and-benefits-of-supreme-audit-institutions-making-a-difference-to-the-lives-of-citizens/>
3. Al Arabiya. (25 février 2024). 3 مدن سعودية الأعلى في نسب بلاغات الفساد [Trois villes saoudiennes ont enregistré les taux les plus élevés de plaintes pour corruption]. <https://www.alarabiya.net/saudi-today/2024/02/25/3-%D9%85%D8%AF%D9%86-%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%84%D9%89-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%B3%D8%A8-%D8%A8%D9%84%D8%A7%D8%BA%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B3%D8%A7%D8%AF>
4. Cour générale des comptes. (2023). Brochure de présentation de la GCA. Disponible à l'adresse <https://www.gca.gov.sa/uploads/documents/Introductory.brochure.pdf>.
5. INTOSAI. (2019) <https://www.issai.org/pronouncements/guid-5260-governance-of-public-assets/>



Source : Bureau du vérificateur général de l'Union du Myanmar

Bureau de l'Auditeur général de l'Union du Myanmar : Renforcement des mécanismes d'audit financier pour améliorer la gestion des finances publiques

Auteur : Bureau de l'Auditeur général de l'Union du Myanmar

Introduction

Dans le contexte des réformes politiques, économiques, sociales et administratives en cours au Myanmar, les attentes du public vont croissant quant à l'utilisation efficace des ressources appartenant aux citoyens et à la bonne gestion des finances publiques par le gouvernement.

Les ministères et les organismes gouvernementaux s'acquittent activement de leurs responsabilités pour soutenir le développement national et répondre aux attentes des citoyens. Dans cette optique, le Bureau de l'Auditeur général de l'Union (OAG) se considère comme une institution qui protège et promeut l'intérêt public, en plaçant les priorités nationales et le bien-être des citoyens au cœur de sa mission. En tant qu'Institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC), il joue un rôle essentiel dans la supervision de la mise en œuvre des programmes et activités gouvernementaux afin de s'assurer qu'ils produisent les résultats escomptés et contribuent à l'amélioration de la gestion des finances publiques. L'OAG s'engage à mener ses audits avec professionnalisme et efficacité, en mettant fortement l'accent sur le service de l'intérêt public.

Responsabilités d'audit de l'OAG

Les systèmes de gestion des finances publiques des ministères et des organisations du secteur public, ainsi que les actions des fonctionnaires, doivent respecter les principes de responsabilité et de transparence. La transparence signifie que le public est informé de la manière dont les fonds publics sont utilisés et des performances des organisations. La responsabilité signifie que les personnes chargées de la gestion des ressources publiques doivent rendre compte de leurs actions et prendre des mesures correctives si nécessaire. Ces principes sont essentiels à une gestion efficace et responsable des finances publiques.

L'OAG, en collaboration avec les bureaux d'audit régionaux, est chargé de rendre compte de la mesure dans laquelle les personnes et les organisations responsables ont utilisé efficacement les ressources publiques confiées aux entités publiques. Ainsi, l'OAG assure un contrôle externe essentiel au renforcement du système de gestion des finances publiques. Dans chaque ministère et organisation, les états financiers sont préparés par les comptables respectifs et publiés avec l'approbation de la direction. Les auditeurs sont chargés d'examiner l'exactitude et l'exhaustivité de ces états financiers et des informations budgétaires connexes en passant en revue les pièces justificatives pertinentes. Ils doivent ensuite émettre une opinion d'audit indiquant si les états financiers sont présentés fidèlement, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel comptable applicable.

Cadre juridique de l'audit

Afin de soutenir l'exécution efficace des responsabilités des auditeurs, la loi sur l'Auditeur général de l'Union a été promulguée en 2010, puis modifiée en 2013, 2014 et 2018. Ces modifications ont été introduites pour répondre à des besoins et défis émergents, dans le but d'améliorer la détection et le suivi en temps opportun du gaspillage, des détournements, des dommages, des pertes et de l'utilisation abusive des fonds publics ; de promouvoir la coopération du public dans les processus d'audit ; de préserver l'intérêt public ; de renforcer l'efficacité des activités d'audit ; et d'assurer la conformité avec les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) et les meilleures pratiques internationales.

L'OAG mène ses audits conformément à la loi sur l'Auditeur général de l'Union. Comme le stipule l'article 11 de la loi, la responsabilité première de l'Auditeur général de l'Union est de vérifier les comptes des recettes et des dépenses de la Nation. L'article 11 énonce un total de 27 fonctions spécifiques. Afin de s'acquitter efficacement de ces responsabilités, l'OAG a défini une vision claire, précisé ses missions et élaboré des politiques et stratégies pertinentes. L'OAG mène ses processus d'audit avec compétence et efficacité, conformément aux attentes du public en matière de bonne gouvernance et d'intégrité gouvernementale.

Réforme du Bureau de l'Auditeur général

Dans le cadre de ses efforts de réforme, l'OAG a mis en œuvre plusieurs initiatives clés. Celles-ci comprennent la modification de la loi sur l'Auditeur général de l'Union afin de renforcer le cadre juridique ; la délégation de responsabilités élargies aux auditeurs généraux régionaux et d'État ainsi qu'aux agents d'audit afin de renforcer la supervision décentralisée ; l'élaboration de Plans stratégiques pour les périodes 2018-2022 et 2023-2027 ; la mise en œuvre d'efforts visant à adopter les normes internationales en matière de comptabilité et d'audit ; et la participation à des initiatives de réforme de la gestion des finances publiques.

En 2025, l'OAG avait mis en place 410 bureaux d'audit à travers le pays, comprenant les bureaux des auditeurs généraux régionaux et d'État, ainsi que le bureau d'audit de Nay Pyi Taw. L'OAG est chargé de contrôler 16 304 entités à l'échelle nationale et s'appuie sur un effectif de 3 651 auditeurs et 851 agents non chargés de l'audit, soit un total de 4 502 personnes.

Audits financiers et contrôle budgétaire de l'OAG

Conformément aux dispositions de la loi sur le budget de l'Union, l'OAG doit vérifier les comptes des recettes et des dépenses de l'Union ; vérifier si des mesures ont été prises pour percevoir intégralement les recettes prévues dans les prévisions budgétaires ; vérifier si les fonds alloués dans les prévisions budgétaires sont utilisés efficacement, et doit soumettre un rapport au moins une fois par an, ainsi que de temps à autre en cas de situation exceptionnelle, à la plus haute autorité de l'État.

Conformément à la loi sur l'Auditeur général de l'Union, l'OAG et les différents niveaux de bureaux d'audit examinent si les recettes perçues auprès des citoyens, les autres sources de revenus et les subventions ou prêts étrangers au cours de l'exercice fiscal sont utilisés de la manière la plus rentable, la plus efficace et la plus impactante possible dans l'intérêt de la nation. Ils évaluent et rendent également compte de la mesure dans laquelle ces fonds contribuent à l'intérêt public et national. Au cours des audits, la loi sur le budget de l'Union, la loi sur le budget régional ou de l'État, la loi sur le plan national, la loi sur le plan régional, la loi sur la fiscalité de l'Union, la loi sur la gestion de la dette publique, ainsi que les règles, règlements, notifications et directives financières pertinents relatifs au budget sont utilisés comme critères d'audit pour l'évaluation et l'appréciation.

Lors de la communication des conclusions d'audit qui ne sont pas conformes aux critères établis, le budget de l'Union est évalué afin de déterminer s'il est utilisé de manière transparente et efficace par les organisations au niveau de l'Union, et les conclusions sont soumises chaque année à la plus haute autorité de l'État. De même, le budget régional/étatique est évalué afin de déterminer s'il est utilisé de manière transparente et efficace par les organisations au niveau régional/étatique, les conclusions étant soumises aux gouvernements régionaux/étatiques respectifs.

Au-delà des audits financiers

L'OAG réalisait auparavant des audits financiers, de conformité et de performance afin d'évaluer l'efficacité, l'efficience et l'économie des opérations gouvernementales. À l'heure actuelle, son champ d'audit a été élargi pour inclure des audits en temps réel, qui permettent une détection plus rapide des irrégularités au cours des processus en cours, et des audits informatiques, qui évaluent la fiabilité, la sécurité et l'efficacité des systèmes d'information gouvernementaux.

Au-delà de ses activités d'audit, l'OAG offre un service unique en formulant des commentaires et des recommandations sur les questions comptables et financières, les réglementations et procédures financières, ainsi que le processus de passation des marchés à l'intention des entités gouvernementales, dans le but de renforcer la gestion des finances publiques. Ces conseils proactifs, fournis sur demande, aident les entités à éviter les problèmes, à atténuer les risques, à améliorer les résultats et à saisir les opportunités lors de l'élaboration de nouvelles politiques, procédures, projets ou autres initiatives. En outre, ils garantissent la conformité avec les politiques, procédures et réglementations établies.

Par ailleurs, l'Institut de comptabilité et d'audit avancés, rattaché au Bureau de l'Auditeur général (OAG), propose des formations en comptabilité, notamment des programmes menant au diplôme en Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) et au diplôme en Normes internationales d'information financière (IFRS). Les bureaux des auditeurs généraux régionaux et des États dispensent également des formations de base en comptabilité. Ces initiatives de formation visent à former des comptables professionnels qui respectent les normes éthiques et favorisent une plus grande transparence dans l'information financière au sein des organisations gouvernementales. Par ailleurs, le personnel de l'OAG a été formé aux audits financiers fondés sur les ISSAI afin de lui permettre de réaliser des audits et d'établir des rapports conformément aux normes internationales. En conséquence, les audits financiers fondés sur les ISSAI ont été mis en œuvre dans 100 % des bureaux d'audit depuis l'exercice financier pour la période allant de 2022 à 2023, à la suite de l'élaboration d'un plan de déploiement à l'échelle nationale et de la mise en œuvre pratique des audits. L'OAG contribue également au renforcement des capacités en élaborant le programme de comptabilité et d'audit pour l'Académie de gestion des finances publiques relevant du ministère de la Planification et des Finances, et en affectant des enseignants chargés de dispenser ces matières.



Cérémonie de clôture du diplôme sur les Normes comptables internationales du secteur public (promotion 2, niveau I). Source: Bureau de l'Auditeur général de l'Union du Myanmar

Conclusion

La réalisation d'audits financiers contribue à garantir une utilisation transparente des fonds publics, favorisant ainsi la prévention de la corruption, minimisant les pertes et le gaspillage, et renforçant la confiance du public. En conséquence, le Myanmar promeut des pratiques financières transparentes pour faire progresser le développement durable, tandis que les améliorations continues en matière de gouvernance continuent de renforcer la gestion des finances publiques.



Source : Institution supérieure de contrôle de l'Albanie

Renforcer la bonne gouvernance grâce aux audits financiers : l'expérience albanaise

Auteur : Lorena Lici

Introduction

Une surveillance financière efficace est fondamentale pour une bonne gouvernance. L'Institution supérieure de contrôle des finances publiques de l'Albanie (KLSH) joue un rôle essentiel dans la protection des ressources publiques, la promotion de la responsabilité et le renforcement de la confiance dans les institutions publiques. Cet article présente les principales conclusions des activités d'audit menées par l'institution en 2023, évalue leur impact sur la gouvernance du secteur public et identifie les meilleures pratiques applicables à l'ensemble des ISC membres de l'INTOSAI.

Portée de l'audit et objectifs stratégiques

La KLSH opère dans le cadre d'une stratégie alignée sur sa mission, qui consiste à soutenir le contrôle parlementaire et à garantir une utilisation efficace, efficiente et économique des fonds publics. Trois objectifs stratégiques généraux sont suivis à l'aide d'indicateurs de performance. En 2023, la KLSH a émis 71 avis d'audit financier, soulignant ainsi son engagement en faveur de la responsabilité.

Les principaux domaines d'audit ont notamment porté sur :

- Exécution du budget : identification des irrégularités dans la planification et l'exécution des charges, y compris les engagements non autorisés et les arriérés.
- Contrôle des marchés publics : lacunes récurrentes dans les pratiques de passation des marchés publics dues au non-respect des procédures, ayant une incidence sur l'optimisation des ressources.
- Administration des produits : détection des pertes de produits dues à des irrégularités dans la perception des impôts et des droits de douane.

Mesures correctives et taux de mise en œuvre

Les audits ont donné lieu à 1 024 mesures recommandées, classées en mesures financières correctives, mesures de réparation des dommages, mesures disciplinaires et mesures administratives. La vérification de la mise en œuvre des recommandations a révélé des résultats mitigés :

- 98 % des mesures correctives financières ont été acceptées, mais seulement 17 % ont été pleinement mises en œuvre.
- 94 % des mesures de réparation des dommages ont été acceptées, avec un taux de mise en œuvre intégrale de 32 %.
- Les mesures disciplinaires et administratives ont également affiché un taux de mise en œuvre relativement faible, ce qui témoigne de difficultés en matière d'application et de suivi.

Impact institutionnel et coopération juridique

La KLSH a transmis 67 rapports d'audit au Parquet spécial chargé de la lutte contre la corruption et le crime organisé, ainsi que 24 autres dossiers aux parquets locaux. Ces transmissions témoignent de la coopération de l'institution et de son rôle dans la lutte contre la corruption et l'application de la responsabilité au-delà des mesures administratives.

Engagement du public et transparence

L'engagement des citoyens auprès de la KLSH est en hausse, comme en témoignent les 368 demandes d'informations et plaintes enregistrées en 2023, principalement concernant le fonctionnement des collectivités locales. La KLSH a répondu rapidement à tous les cas justifiant une intervention, ce qui a contribué à renforcer sa crédibilité auprès du public.

Évaluations externes et reconnaissance

L'initiative SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), une initiative conjointe de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de l'Union européenne, a publié en 2023 un rapport sur les principes de l'administration publique et a reconnu la KLSH, au titre des principes 16 et 31, comme un acteur fiable et compétent promouvant une prestation de services efficace et l'intégrité budgétaire. Les données de l'enquête ont révélé que :

- 58,6 % des personnes interrogées ont identifié la KLSH comme l'institution nationale de contrôle la plus efficace, devant le Parlement (49,5 %).
- Les perceptions en matière de transparence et de responsabilité des administrations centrales et locales sont restées faibles (environ 40 %), ce qui renforce la nécessité d'interventions de la part des ISC.

Meilleures pratiques et leçons tirées

1. Recommandations fondées sur des données factuelles : la KLSH adopte une approche structurée pour recommander et suivre les mesures correctives. Cela pourrait servir de modèle reproductible pour les ISC qui souhaitent améliorer leurs processus de suivi.
2. Interface juridique : les renvois systématiques vers les organismes de lutte contre la corruption et les procureurs locaux renforcent l'effet dissuasif de l'ISC. Cette coopération peut être formalisée par le biais de protocoles interinstitutionnels.
3. Communication publique : le traitement rapide et transparent des plaintes des citoyens favorise la confiance et la légitimité — des pratiques qui peuvent renforcer l'image de l'ISC en tant que protectrice du public.
4. Suivi des performances : l'auto-évaluation périodique et le suivi stratégique à l'aide d'indicateurs de performance clés favorisent la maturité institutionnelle et l'alignement sur les normes de l'INTOSAI.



Sondage d'opinion 2023 sur la confiance dans la gouvernance. Source : PNUD

Engagement du public et transparence

L'engagement des citoyens auprès de la KLSH est en hausse, comme en témoignent les 368 demandes d'informations et plaintes enregistrées en 2023, principalement concernant le fonctionnement des collectivités locales. La KLSH a répondu rapidement à tous les cas justifiant une intervention, ce qui a contribué à renforcer sa crédibilité auprès du public.

Conclusion

L'expérience de l'ISC de l'Albanie en 2023 illustre le rôle important des ISC dans la promotion de l'intégrité, de la discipline budgétaire et de la confiance dans la gouvernance publique. Si des défis persistent en matière de mise en œuvre et d'application, les audits structurés, la coopération intersectorielle et l'engagement du public constituent les piliers de son succès. Ces pratiques offrent des enseignements précieux aux ISC homologues engagées à améliorer les résultats du secteur public par le biais de la surveillance financière.

Références

1. Institution supérieure de contrôle de l'État. (2023). Rapport annuel de performance.
2. SIGMA/OCDE. (2023). Rapport de suivi : Les principes de l'administration publique – Albanie.
3. Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). ISSAI 12 : La valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques.



Source: Adobe Stock Images, TarikVision

Modèle d'audit stratégique : un outil pour naviguer dans un environnement gouvernemental en constante évolution

Auteurs : Akhsanul Khaq et Candra Hapsari Susilo, Cour des comptes de la République d'Indonésie (ISC d'Indonésie)

Introduction

La Cour des comptes de la République d'Indonésie (BPK) est constituée en tant qu'organisme indépendant en vertu de la Constitution, conformément à la Déclaration de Lima de l'INTOSAI (1977), qui souligne l'importance de l'indépendance juridique, organisationnelle et opérationnelle pour garantir la responsabilité. Cependant, l'évolution du paysage politique et institutionnel indonésien pose des défis à ce mandat. La transition présidentielle de 2024 a marqué le début d'un nouveau cycle de développement en vertu de la loi n° 25/2004, qui exige que chaque administration élabore un Plan national de développement à moyen terme (RPJMN) aligné sur le Plan de développement à long terme (RPJPN).

Ce processus a entraîné une restructuration ministérielle, la création de nouvelles agences et le lancement d'initiatives phares, telles que le programme de repas nutritifs gratuits, qui redéfinissent tous les dispositifs de gouvernance et les priorités d'audit.

Le RPJPN pour la période allant de 2025 à 2045 énonce quatre objectifs stratégiques : atteindre les niveaux de revenus des pays développés, réduire la pauvreté et les inégalités, renforcer le leadership mondial et consolider le capital humain. La réalisation de ces objectifs exige une gouvernance solide, une utilisation efficace des ressources et un contrôle performant. Pourtant, les transitions politiques, l'évolution des idéologies et les restructurations administratives perturbent souvent la continuité des politiques, compliquant ainsi la planification à long terme. Dans ce contexte dynamique, des questions cruciales se posent : comment la BPK peut-elle préserver son indépendance fonctionnelle, et comment son approche d'audit peut-elle rester réactive et pertinente face à l'évolution des programmes de développement ?

Priorités nationales et notre rôle

Pour la BPK, cela implique que les stratégies d'audit doivent rester adaptatives et réactives aux changements en cours. Compte tenu de l'évolution actuelle du contexte de développement, plusieurs implications se dégagent pour son rôle et son approche, qui peuvent être encadrées par quatre priorités nationales clés décrites ci-dessous :

1. Transformation économique et investissements à forte valeur ajoutée

Pour porter les revenus au niveau des pays développés, il faut des investissements à grande échelle dans les infrastructures, la politique industrielle et l'innovation. La BPK doit s'assurer que ces investissements sont efficaces, transparents et ont un impact, ce qui nécessite des audits allant au-delà de la conformité pour s'orienter vers des évaluations de l'optimisation des ressources et des résultats.

2. Inclusion sociale et réduction de la pauvreté

Les efforts visant à réduire la pauvreté et les inégalités seront mis en œuvre par le biais de programmes sociaux de grande envergure, de subventions et de fonds de développement ciblés. La BPK doit évaluer la conception des programmes, l'intégrité de leur mise en œuvre et la répartition des bénéfices, en mettant davantage l'accent sur l'efficacité et l'équité, et pas seulement sur la régularité financière.

3. Engagement mondial et influence internationale

La participation accrue de l'Indonésie aux forums et initiatives internationaux implique davantage de dépenses transfrontalières, de financements liés à la diplomatie et de partenariats mondiaux. La BPK devra garantir une responsabilité en matière de coopération internationale, conforme aux normes d'audit internationales et aux attentes en matière de transparence.

4. Capital humain et compétitivité

Les investissements publics massifs dans l'éducation, la santé et le développement de la main-d'œuvre exigent des approches d'audit capables d'évaluer les résultats stratégiques à long terme et l'état de préparation des institutions. Garantir la qualité et l'impact de ces programmes est essentiel pour réaliser la vision à long terme du RPJPN.

Pour répondre à ces enjeux, il faut non seulement des approches d'audit adaptatives, mais aussi une harmonisation institutionnelle. Il est donc essentiel de garantir la cohérence entre le Plan stratégique de la BPK et le Plan stratégique national plus large afin d'ancrer les fonctions d'audit dans la trajectoire de développement à long terme de l'Indonésie.

Alignement du Plan stratégique institutionnel sur le Plan stratégique national

Conformément au décret présidentiel n° 80 de 2025, les institutions gouvernementales indonésiennes doivent élaborer des plans stratégiques quinquennaux alignés sur le RPJMN, lui-même dérivé du RPJPN vers l'Indonésie 2045. Le RPJMN pour la période allant de 2025 à 2029 marque la première étape de ce programme, mettant l'accent sur la réduction de la pauvreté, le développement du capital humain et la croissance économique durable (Bappenas, 2024).

Conformément à ces priorités, le Plan stratégique de la BPK vise à renforcer la valeur et l'impact de l'audit en consolidant les capacités institutionnelles, en améliorant la qualité de l'audit et en intégrant l'innovation numérique. La BPK se positionne à la fois comme un gardien inébranlable de la responsabilité et comme un partenaire tourné vers l'avenir pour faire avancer le programme de développement national. Guidée par ce double mandat, notre institution est déterminée à consolider sa réputation d'institution crédible, digne de confiance et influente, dont le travail contribue directement à la réussite des objectifs nationaux. Cette ambition se concrétise à travers trois missions fondamentales :

1. Garantir l'intégrité et l'impact de la gestion et de la communication des finances publiques ;
2. Mener la lutte contre la corruption tout en permettant le recouvrement des pertes subies par l'État en raison d'une mauvaise gestion financière ;
3. Promouvoir une gouvernance véritablement indépendante, transparente et responsable.

Ces missions constituent le fondement de l'élaboration du modèle d'audit stratégique de la BPK, un cadre visant à élargir le rôle de l'audit, qui ne se limite plus à la simple conformité et à l'assurance, pour en faire un instrument stratégique qui soutient la réforme de la gouvernance, favorise la responsabilité et contribue directement aux priorités de développement national.



Figure 1. Le triangle de l'approche d'audit stratégique. Source: Cour des comptes de la République d'Indonésie

Dignité et impact : le modèle d'audit stratégique

Elem (2016) soutient que la véritable valeur d'une politique ne réside pas dans sa vision écrite, mais dans la détermination de ceux qui la mettent en œuvre. Dans le même esprit, l'INTOSAI P-12 souligne que les ISC apportent une valeur ajoutée en ayant un impact sur la vie des citoyens.

Fondé sur ces principes, le modèle d'audit stratégique vise à faire passer l'audit d'une simple vérification de conformité à un outil qui soutient activement le développement national.

L'éthique institutionnelle évoquée dans la section précédente est résumée dans le slogan « BPK Bermartabat dan Bermanfaat », qui se traduit littéralement par « Conseil d'audit indonésien digne et efficace ». Une phrase courte et simple qui exprime notre engagement en tant qu'institution digne et force de changement significatif dans la gouvernance des finances publiques. « Bermartabat » reflète notre dévouement inébranlable à l'indépendance, à l'intégrité et au professionnalisme, des valeurs qui ancrent notre crédibilité et la confiance du public. « Bermanfaat » exprime notre objectif : notre travail doit aller au-delà de la formalité, en produisant des analyses et des recommandations qui améliorent la gouvernance, renforcent les services publics et, en fin de compte, servent la population.

L'audit stratégique dans le secteur public

Plus précisément, nous estimons qu'un audit efficace peut être réalisé en se concentrant sur trois points clés :

1. Le Plan national et les programmes prioritaires du gouvernement

Le fondement d'un audit stratégique repose sur une compréhension claire du Plan national de développement du gouvernement (par exemple, le RPJMN/RPJPN) et de ses programmes prioritaires. Ces documents définissent la vision, la mission et les objectifs mesurables du gouvernement à moyen et long terme. Ils décrivent les domaines prioritaires tels que la réduction de la pauvreté, le développement des infrastructures, la transformation numérique, l'éducation, la santé et la durabilité. En alignant ses audits sur ces priorités, l'ISC s'assure que ses travaux soutiennent les objectifs nationaux et garantissent la responsabilité de l'utilisation des fonds publics dans les domaines stratégiques.

2. Plan stratégique institutionnel

Pour rester efficace et pertinente, l'institution d'audit elle-même doit fonctionner selon un plan stratégique bien défini qui traduit son mandat constitutionnel en priorités concrètes. Cela inclut la définition d'objectifs visant à améliorer la qualité des audits, l'adoption de nouvelles méthodologies, le renforcement des capacités institutionnelles, l'amélioration de l'engagement des parties prenantes et la promotion de l'innovation. Le plan stratégique sert de boussole pour guider l'organisation dans l'identification des domaines à auditer, des capacités à renforcer et de la manière de répondre aux risques émergents et aux défis de gouvernance. Lorsque le plan stratégique institutionnel est aligné sur le programme de développement national, il renforce la cohérence et l'impact des interventions d'audit.

3. Thèmes d'audit pertinents et ciblés sur des questions stratégiques clés

Une approche d'audit fondée sur la stratégie met l'accent sur la sélection de thèmes alignés sur les enjeux stratégiques clés — tels que le changement climatique, la transformation numérique, les inégalités, la dette et la gouvernance — par le biais d'une planification fondée sur les risques, de consultations et d'analyses des tendances. Cela garantit que la BPK est en mesure d'assurer une supervision, de fournir des informations et d'offrir une vision prospective, renforçant ainsi sa crédibilité, sa pertinence et son importance pour les résultats publics.

Mise en œuvre : audit thématique 2025 sur le développement humain et la sécurité alimentaire

Dans le cadre de son approche d'audit stratégique, la Cour des comptes d'Indonésie mène actuellement des audits thématiques alignés sur les priorités nationales du gouvernement, ciblant spécifiquement les domaines du développement humain et de la sécurité alimentaire. Ces thèmes ont été sélectionnés en raison de leur importance stratégique pour la réalisation des objectifs définis dans le RPJMN et le RPJPN. Plutôt que de se concentrer uniquement sur des entités individuelles, les audits sont conçus pour évaluer la cohérence des politiques, l'efficacité de la mise en œuvre et la coordination interinstitutionnelle entre plusieurs ministères et unités gouvernementales.

Chaque thème est ensuite décomposé en une série de « mesures à effet rapide », qui correspondent à des initiatives à fort impact censées produire des résultats mesurables dans un délai plus court. Afin de dresser un tableau complet de la mise en œuvre, ces audits sont menés non seulement au niveau du gouvernement central, mais impliquent également les bureaux régionaux de l'ISC, qui évaluent l'exécution au niveau local, notamment dans les municipalités, les districts et même les villages.

Ce modèle d'audit intégré s'appuie sur les piliers que sont la surveillance, la perspicacité et la prévision : il fournit une assurance quant à la légalité et à la performance, génère des évaluations fondées sur des données factuelles de la mise en œuvre des programmes et identifie les risques ou les problèmes systémiques susceptibles d'affecter les résultats à long terme. En fin de compte, cela reflète l'engagement de la BPK à fournir des résultats d'audit significatifs, pertinents et tournés vers l'avenir, qui contribuent à une meilleure gouvernance et à de meilleurs services publics à tous les niveaux de l'administration.

Conclusion

À une époque où les priorités nationales évoluent et où le paysage institutionnel change, l'adoption du modèle d'audit stratégique représente un engagement tourné vers l'avenir tant envers la dignité institutionnelle que l'impact public. En fondant son travail sur les piliers de la surveillance, de la perspicacité et de la prévision, et en s'alignant sur les priorités gouvernementales clés et les thèmes stratégiques, la BPK veille à ce que ses audits restent pertinents, adaptés et axés sur les résultats. Grâce à des initiatives telles que les audits thématiques sur le développement humain et la sécurité alimentaire, la BPK démontre comment les institutions d'audit indépendantes peuvent servir non seulement de gardiennes de la responsabilité publique, mais aussi de partenaires stratégiques du développement national. En continuant à remplir son mandat avec une indépendance, une intégrité et un professionnalisme, la BPK tient sa double promesse d'être une institution digne et d'avoir un impact significatif dans ses services.

Bibliographie

1. BAPPENAS. (2024). Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025–2045. Ministère de la Planification du développement national/Agence nationale de planification du développement. <https://indonesia2045.go.id>
2. Elem, J. (2016). Politiques publiques et gouvernance : de la vision à la mise en œuvre. Routledge.
3. Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). (1977). Déclaration de Lima sur les lignes directrices du contrôle des finances publiques. Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques.
4. Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). (2019). INTOSAI-P 12 : La valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques – Faire la différence dans la vie des citoyens. Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques.
5. Peters, B. G., & Pierre, J. (2006). Manuel des politiques publiques. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848608054>
6. République d'Indonésie. (2004). Loi n° 25 de 2004 relative au système national de planification du développement. Gouvernement de la République d'Indonésie. Consulté le 19 août 2025, sur <https://peraturan.bpk.go.id>
7. République d'Indonésie. (2025). Décret présidentiel n° 80 de 2025 relatif à l'élaboration du plan stratégique institutionnel et du plan de travail. Secrétariat d'État de la République d'Indonésie. <https://peraturan.bpk.go.id>
8. Secrétariat d'État de la République d'Indonésie. (2025). Discours présidentiel à l'occasion du lancement du programme national de repas nutritifs gratuits. Secrétariat d'État de la République d'Indonésie.



Source: Chambre des comptes de la République d'Azerbaïdjan

Mise en œuvre des principes de gestion stratégique dans le secteur public : l'expérience de la Chambre des comptes de la République d'Azerbaïdjan

Auteurs : Tamerlan Yusif-Zada, chef de cabinet, et Narmin Jafarova, conseillère, Chambre des comptes de la République d'Azerbaïdjan

Élaboration du document stratégique clé de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques

Au cours des 20 à 25 dernières années, la gestion stratégique s'est largement imposée comme l'une des méthodes de modernisation des politiques publiques. Le Plan stratégique de la Chambre des comptes pour la période allant de 2021 à 2025, qui définit le développement à long terme de la Chambre, reflète sa vision, sa mission, ses valeurs fondamentales, ses résultats et ses réalisations, ainsi que ses activités pertinentes.

Il a été élaboré sur la base d'évaluations et de recommandations d'experts internationaux, de pratiques innovantes, du « Manuel de gestion stratégique à l'intention des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques » et des principes de l'INTOSAI P-12 (La valeur et les avantages des ISC – Faire une différence dans la vie des citoyens). Le Plan stratégique sert de feuille de route pour les activités de la Chambre des comptes de 2021 à 2025. Il vise à renforcer les capacités institutionnelles et à renforcer le rôle d'un audit de haute qualité dans la gestion et le contrôle des finances publiques, grâce à un engagement accru auprès du parlement, du gouvernement et de la société.

Mise en œuvre du Plan stratégique de la Chambre des comptes

Afin de mettre en œuvre le Plan stratégique de la Chambre des comptes pour la période allant de 2021 à 2025, un Plan opérationnel annuel a été élaboré, couvrant l'ensemble des résultats et des réalisations. Ce plan comprend des mesures visant à remédier aux points faibles et aux lacunes potentielles dans différents domaines d'activité, et à améliorer les performances sur divers plans — institutionnel, organisationnel et professionnel.

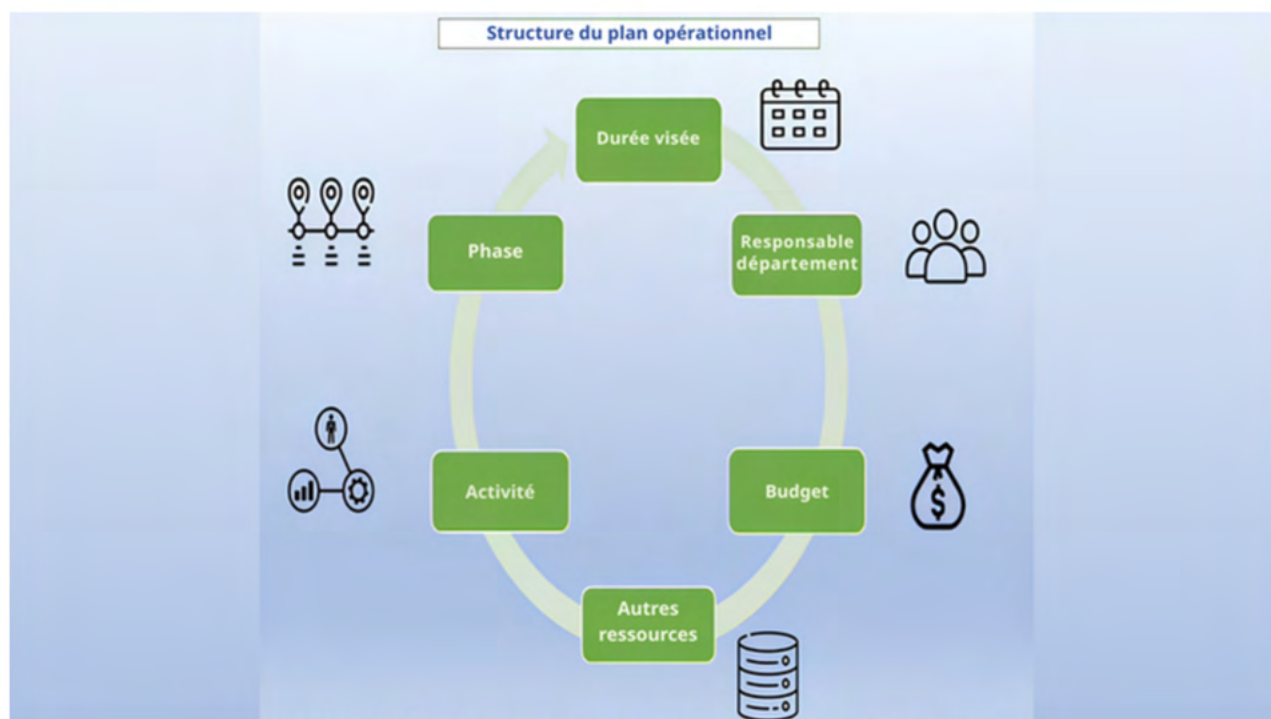
Les résultats sont des changements stratégiques à moyen et long terme dans l'environnement externe immédiat de l'organisation et parmi ses parties prenantes. L'organisation peut contribuer de manière significative à ces changements (mais ne peut les contrôler entièrement). En tant que résultats finaux de son Plan stratégique, la Chambre des comptes a défini :

- Contribuer à une meilleure reddition de comptes en matière de finances publiques et à un renforcement de la responsabilité budgétaire ;
- Renforcer la confiance dans ses activités.

Les réalisations sont des résultats qui relèvent du contrôle de l'organisation. En tant que résultats intermédiaires de son Plan stratégique, la Chambre des comptes a défini comme suit :

- Élargir le champ d'application de l'audit de performance,
- Améliorer la sélection et la couverture des audits financiers et de conformité,
- Améliorer la qualité des audits.

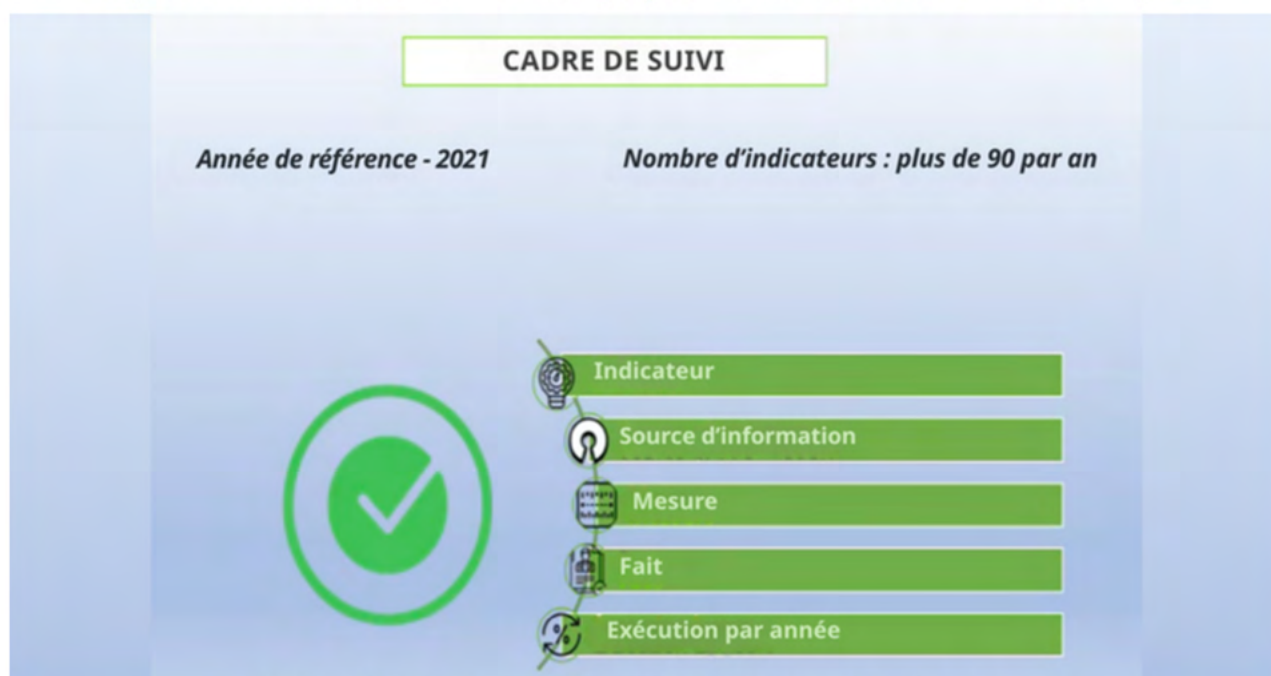
La réalisation des résultats intermédiaires dépend de la **capacité** de l'organisation, qui comporte trois dimensions distinctes : institutionnelle, organisationnelle et professionnelle.



Source: Chambre des comptes de la République d'Azerbaïdjan

Au cœur du Plan opérationnel se trouvent les « activités ». L'exigence la plus importante pour cet élément est sa capacité à contribuer à la réalisation des objectifs fixés dans le Plan stratégique. Les analyses montrent que l'une des principales lacunes des plans stratégiques de nombreuses institutions réside dans l'inclusion d'activités principalement routinières (quotidiennes).

Suivi et responsabilité du Plan stratégique de la Chambre des comptes



Source: Chambre des comptes de la République d'Azerbaïdjan

Le suivi et la reddition de comptes sont parfois considérés comme des composantes du processus global de mise en œuvre de la stratégie. La mise en place d'un cadre de suivi des résultats et des réalisations lors de la préparation de la stratégie permet de définir à l'avance les méthodes de mesure des résultats et aide à préciser ces derniers de manière plus précise.

À la Chambre des comptes, un système d'indicateurs a été mis au point pour suivre la mise en œuvre du Plan stratégique. Ce système comprend plus de 90 indicateurs clés de performance (KPI). Il fixe la fréquence des évaluations et définit les objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre.

Afin de garantir que la mise en œuvre des activités prévues soit mesurable, à la fin de chaque année, la mise en œuvre effective est évaluée en la comparant aux indicateurs prévus.

Une section dédiée à la mise en œuvre du Plan stratégique a été incluse dans les rapports d'activité annuels de la Chambre des comptes pour la période allant de 2021 à 2024, ce qui constitue une première dans le pays. En outre, pour la première fois en Azerbaïdjan, le rapport sur la mise en œuvre du Plan stratégique a également été lié aux indicateurs budgétaires.

Tableau 1. Exécution du Plan opérationnel et du budget du Plan stratégique, en %

	2022	2023	2024
<i>Plan opérationnel</i>	81,3%	91.7%	91.6%
<i>Budget</i>	80,0%	83.3%	86%

Comme le montre le tableau 2, la mise en œuvre des activités a dépassé le niveau d'exécution du budget.

Par ailleurs, le taux global de mise en œuvre des indicateurs du cadre de suivi s'est maintenu à 80 % ou plus au cours de ces années, ce qui, étant supérieur au niveau d'exécution budgétaire correspondant, constitue un indicateur supplémentaire de la mise en œuvre efficace du Plan stratégique.

La pratique de la Chambre des comptes en matière de rapports sur son Plan stratégique a été reconnue par des organisations internationales (par exemple, l'Initiative de développement de l'INTOSAI, IDI) comme l'une des meilleures dans ce domaine, et a été recommandée à d'autres Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC). La Chambre des comptes a même été sollicitée en tant qu'experte dans le cadre de projets visant à mettre en place des processus similaires au sein des ISC d'autres pays.

Tableau 2. Extrait du cadre de suivi de l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan stratégique 2024

Indicateur	Prévu	Mise en œuvre	État
<i>Part des recettes analysées dans l'avis par rapport au total des recettes du budget de l'État</i>	96,0%	97,8%	
<i>Part des dépenses analysées dans l'avis par rapport au total des dépenses du budget de l'État</i>	75,0%	85,5%	
<i>Prise en compte des recommandations de la Chambre des comptes dans le rapport du Conseil des ministres</i>	Oui	Oui	
<i>Part des audits de performance dans le total des audits</i>	12,5%	13,0%	
<i>Taux de publication du portefeuille (Plan de travail de l'année précédente)</i>	63%	64,3%	
<i>Taux de mise en œuvre des recommandations issues des décisions du Comité directeur concernant les mesures de surveillance</i>	65	70 % (informations opérationnelles)	
<i>Part des audits et autres mesures ayant fait l'objet d'un contrôle qualité par rapport au total des activités</i>	100%	98%	
<i>Note de la Chambre des comptes sur l'indice de transparence budgétaire</i>	89	100	

Comme mentionné précédemment, cet article se concentre davantage sur les étapes suivantes de la gestion stratégique, en particulier sur le suivi. À cet égard, l'identification d'indicateurs appropriés pour mesurer les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs revêt une importance particulière. L'article souligne également l'importance des indicateurs clés de performance (KPI) dans diverses activités et insiste sur la nécessité de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre à l'aide de ces indicateurs. L'objectif est d'aider les institutions publiques à mettre en œuvre ce processus et de contribuer à l'amélioration des systèmes d'indicateurs utilisés.

La Chambre des comptes utilise des indicateurs de résultat pour mesurer l'impact de ses travaux en appliquant les principes de la gestion stratégique tant dans sa fonction principale — l'audit public — que dans ses autres activités.

Il convient toutefois de noter que certains indicateurs ne sont pas inclus dans le cadre de suivi du Plan stratégique, soit parce que la Chambre des comptes n'a pas de contrôle direct sur la collecte des données pertinentes, soit parce que ces indicateurs ne peuvent être planifiés à l'avance. Par exemple : les recommandations ayant un impact financier — telles que le recouvrement de fonds publics, les économies de coûts, la prévention des dépenses excessives ou l'augmentation des recettes publiques ; les recommandations ayant des effets procéduraux ou de conformité (c'est-à-dire celles sans effet financier direct) — telles que l'amélioration de la conformité juridique ou l'adoption de nouveaux documents réglementaires. Bien que ces éléments figurent parmi les principaux indicateurs de l'activité d'audit, ils ne font pas partie du cadre de suivi du Plan stratégique. Néanmoins, les données relatives à ces indicateurs sont incluses dans les rapports d'activité annuels.

On peut donc en conclure que tous les bons indicateurs ne peuvent pas être utilisés pour suivre la mise en œuvre des documents stratégiques.

L'un des aspects les plus importants concernant le cadre de suivi est l'identification correcte des indicateurs. L'absence de définition d'indicateurs appropriés peut faire passer inaperçus des progrès significatifs, même lorsque le taux de mise en œuvre du Plan stratégique semble élevé.

Les indicateurs doivent être directement liés aux capacités, aux réalisations et aux résultats. Ils peuvent être exprimés en termes quantitatifs ou qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs sont relativement faciles à mesurer. Les indicateurs qualitatifs, en revanche, ont tendance à être de nature plus descriptive et nécessitent souvent des critères supplémentaires pour leur mesure. Une bonne pratique consiste à combiner les deux types d'indicateurs dans le cadre de suivi. L'inclusion d'un trop grand nombre d'indicateurs dans le cadre de suivi peut avoir un impact négatif sur le processus de suivi (c'est-à-dire que le système doit rester gérable). À cet égard, il est considéré comme optimal de définir 2 à 3 indicateurs pour chaque résultat, et 1 à 2 (parfois 3 à 4) indicateurs pour chaque produit. En outre, des indicateurs liés aux capacités peuvent également être inclus dans le cadre concerné.

L'inclusion d'un grand nombre d'indicateurs dans le cadre de suivi par la Chambre des comptes s'explique par diverses raisons. D'une manière générale, cela reflète la première application d'un cadre axé sur les résultats, avec l'intention d'optimiser le nombre d'indicateurs dans les futurs documents stratégiques. Cela inclut également l'utilisation d'indicateurs permettant de mesurer non seulement les résultats et les réalisations, mais aussi les capacités, et tient compte de la capacité de la Chambre à collecter des données pertinentes dans un délai court. Par exemple, des indicateurs tels que : le nombre d'audits, le ratio des rapports d'audit publiés par rapport à l'ensemble du portefeuille, le nombre et le taux de mise en œuvre des recommandations émises, le nombre d'activités d'audit soumises à un contrôle qualité relèvent tous du contrôle direct de l'institution.

Parallèlement, il est possible de classer les indicateurs du cadre de suivi comme « bons » ou « médiocres ». Le tableau ci-dessous fournit quelques exemples d'activités de formation.

Tableau 3. « Bons » et « faibles » indicateurs (en prenant l'exemple des activités de formation)

Résultat attendu de la stratégie	Faible indicateur	Faiblesse	Bon indicateur	Avantage
<i>Personnel compétent en matière d'audit financier</i>	Nombre d'employés ayant suivi une formation en audit financier	Le type de formation visé n'est pas clair ; manque de précision	Nombre de membres du personnel certifiés par la PESA en audit financier	Reflète les compétences, qualifications et l'expérience requises ; la certification est mentionnée
<i>Augmentation du nombre de participants à des formations de qualité en audit financier</i>	Augmentation du nombre de formations	Vague — on ne sait pas exactement à quelle formation spécifique il est fait référence	Ratio entre le nombre d'employés ayant suivi la formation PESA et l'effectif total dans ce domaine / Nombre d'employés certifiés PESA par rapport à l'effectif total dans ce domaine	

Pour les institutions qui adoptent la gestion stratégique pour la première fois, l'utilisation de faibles indicateurs de qualité médiocre peut être acceptable au cours des premières années, mais ceux-ci devraient être remplacés par de meilleurs indicateurs au fil du temps.

Autres documents stratégiques de la Chambre des comptes

Ces dernières années, la Chambre des comptes a étendu ses pratiques de gestion stratégique à différents domaines. L'objectif est de veiller à ce que les activités dans tous les domaines soient structurées et mises en œuvre conformément aux objectifs stratégiques à moyen terme de l'institution et soient évaluées sur la base d'indicateurs de performance. Cela inclut l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication, d'une stratégie de formation et d'une stratégie en matière de ressources humaines.

En conséquence, on peut conclure que, dans la mise en œuvre de principes visant à créer de la valeur pour la société et à améliorer la qualité de la gouvernance du secteur public, le rôle de la gestion stratégique est une fois de plus mis en avant. La Chambre des comptes entend poursuivre ses efforts pour partager ses pratiques exemplaires avec d'autres institutions du secteur concerné afin de promouvoir une adoption plus large des approches de gestion stratégique.

Références :

1. Paul Joyce – Strategic Management in the Public Sector (La gestion stratégique dans le secteur public) ;
2. John M. Bryson – Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (Planification stratégique pour les organisations publiques et à but non lucratif) ;
3. Strategic Management Handbook for Supreme Audit Institutions (Manuel de gestion stratégique pour les institutions supérieures de contrôle des finances publiques) ;
4. SAI PMF (Supreme Audit Institutions Performance Measurement Framework (Cadre de mesure de la performance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques) ;
5. INTOSAI P-12 (The Value and Benefits of Supreme Audit Institutions – Making a Difference to the Lives of Citizens) – (La valeur et les avantages des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques – Faire une différence dans la vie des citoyens)..



Source: Adobe Stock Images, Jirapong

Audits financiers et mécanismes pour une bonne gouvernance des fonds publics : promouvoir la responsabilité, la transparence et la confiance des citoyens par le contrôle et les meilleures pratiques

Auteur : May Al-Roomi – Auditrice principale des systèmes d'information – Bureau d'audit de l'État du Koweït

Introduction

La bonne gouvernance repose sur une gestion efficace et transparente des fonds publics. Les audits financiers et les mécanismes de contrôle ont pris une importance croissante, car la confiance du public est étroitement liée à la responsabilité financière. Ces audits et mécanismes ont deux objectifs principaux : détecter et prévenir la corruption et la mauvaise gestion, ainsi que promouvoir la transparence et renforcer les institutions afin d'apporter des avantages concrets aux citoyens.

Cet article passe en revue les enjeux techniques et pratiques des audits financiers et autres mécanismes de gestion des fonds publics. Il aborde les meilleures pratiques en matière d’audit financier du secteur public, le rôle des audits dans la lutte contre la corruption et les cadres qui favorisent la responsabilité. Il fournit également des exemples illustrant comment les processus d’audit financier peuvent améliorer la gouvernance et le bien-être des citoyens.

Le rôle des audits financiers dans la gouvernance du secteur public

Les audits financiers peuvent être définis comme des évaluations systématiques des états financiers et des opérations du secteur public visant à déterminer la conformité aux exigences légales, aux normes réglementaires et aux principes éthiques. Ces audits aident le secteur public à atteindre les objectifs suivants :

- Vérifier l’exactitude des rapports financiers afin de préserver leur intégrité.
- Réduire au minimum la fraude, la mauvaise gestion et les malversations en assurant une inspection rigoureuse des opérations financières.
- Meilleure orientation pour la prise de décision financière, conduisant à une meilleure allocation des ressources.
- Soutien à la transparence en permettant au public d’accéder aux résultats des audits.

L’enquête de 2024 de l’Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur les « Facteurs de confiance dans les institutions publiques », ainsi que d’autres études, démontrent que la confiance du public dans le gouvernement est directement liée aux mesures de transparence et de responsabilité. Des systèmes d’audit financier solides constituent un élément clé parmi ces mesures. Les données présentées dans la figure 1 montrent que les pays dotés de systèmes d’audit efficaces bénéficient d’un niveau de confiance du public plus élevé, tandis que les systèmes dont les approches d’audit sont faibles ont tendance à obtenir des scores de confiance plus faibles.

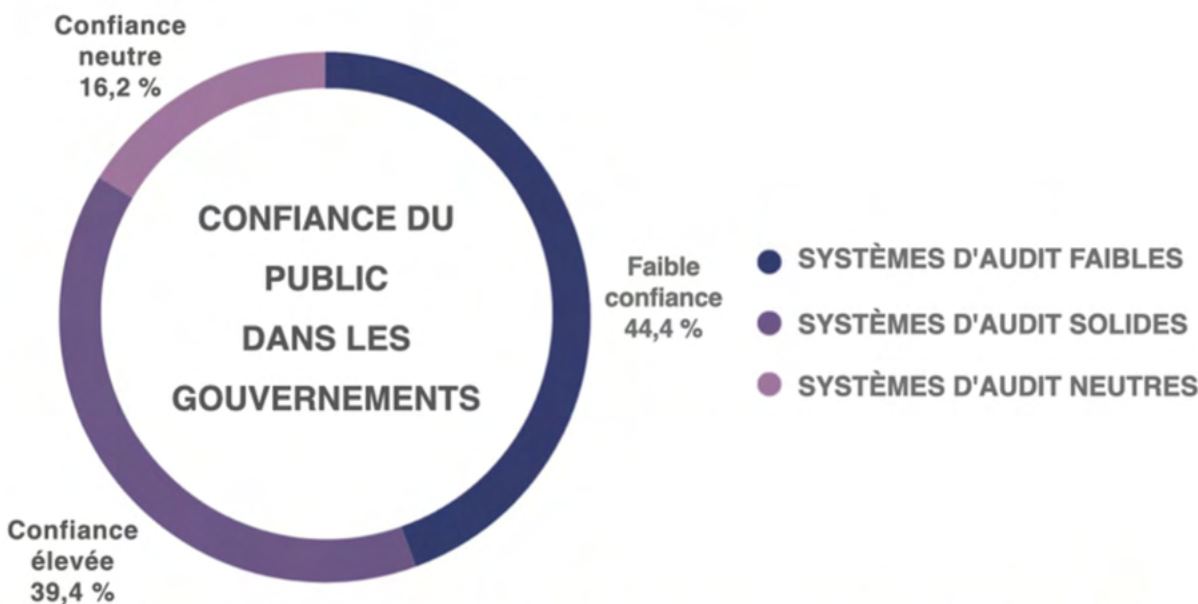


Figure 1 : Répartition de la confiance du public dans les gouvernements nationaux (OCDE, 2024)

Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC), en collaboration avec les bureaux d'audit nationaux, devraient réaliser des audits indépendants sur les entités gouvernementales. Le pouvoir exécutif doit rester distinct de ces institutions, car cette indépendance garantit l'objectivité et la crédibilité de leurs travaux d'audit.

Meilleures pratiques pour la réalisation d'audits financiers du secteur public

Les bonnes pratiques suivantes devraient être mises en œuvre pour maximiser l'impact des audits financiers :

Respect des normes internationales

Le secteur public doit adopter les normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) de l'INTOSAI, car ces normes fournissent des orientations pour la planification, l'exécution, la communication des résultats et le suivi des activités d'audit afin d'établir des pratiques d'audit cohérentes et crédibles.

Planification de l'audit fondée sur les risques

Les auditeurs doivent concentrer leurs efforts d'audit sur les domaines présentant les niveaux de risque les plus élevés, plutôt que d'utiliser des procédures uniformes pour tous les cas. Par exemple, un auditeur pourrait exercer une plus grande vigilance sur les contrats d'achat de grande envergure, les projets d'infrastructure et la distribution des subventions, car ces domaines présentent des risques plus élevés de mauvaise gestion ou d'irrégularités.

Rapports accessibles et publiés en temps opportun

Les rapports d'audit doivent être librement accessibles et publiés sans délai. La clarté de ces rapports devrait être améliorée grâce à des résumés exécutifs et à des données visuelles afin d'aider les parties prenantes non spécialisées à mieux comprendre les informations.

Implication des parties prenantes

Les auditeurs devraient participer à des réunions avec les organes législatifs, les groupes de la société civile et les représentants des médias afin d'expliquer leurs conclusions et d'encourager les débats publics sur les résultats des audits. Cela favorise la responsabilisation et étend l'impact des audits au-delà des cercles techniques.

Mécanismes de suivi solides

Les audits ne doivent pas s'arrêter à la publication d'un rapport. Les ISC doivent mettre en place des systèmes de suivi permettant de suivre en continu les recommandations d'audit à l'aide d'indicateurs de performance et de délais définis.

L'audit comme outil de lutte contre la corruption et la mauvaise gestion financière

La corruption et la mauvaise gestion financière épuisent les ressources publiques, sapent la confiance du public et entravent le développement. Les audits financiers constituent la première ligne de défense contre ces menaces en remplissant leurs rôles fondamentaux, notamment :

1. Détecter les irrégularités : les audits détectent les anomalies dans les registres financiers, notamment les inexactitudes, les charges non autorisées et les contrôles internes défectueux. L'identification de ces problèmes donne lieu à des enquêtes supplémentaires, à d'éventuelles poursuites judiciaires et à des mesures de réforme.
2. Renforcer les contrôles internes : les recommandations d'audit suggèrent souvent des améliorations des systèmes de contrôle interne, notamment la séparation des tâches, une documentation renforcée et des processus d'autorisation appropriés, autant de mesures qui réduisent les possibilités de fraude.
3. Encourager une culture d'intégrité : au fil du temps, la mise en œuvre systématique des audits instaure une culture de responsabilité au sein des institutions publiques. Les employés font preuve d'une plus grande prudence et d'une plus grande diligence, car leurs activités professionnelles peuvent faire l'objet d'évaluations indépendantes et d'examens internes.
4. Soutenir les mesures juridiques et disciplinaires : les audits qui révèlent des activités illégales permettent d'appliquer des sanctions juridiques et administratives. Cela renforce l'état de droit et signale une tolérance zéro envers l'abus de fonction publique.

Mécanismes et cadres de responsabilité dans la gestion des fonds publics

Les audits financiers remplissent au mieux leur rôle lorsqu'ils s'inscrivent dans un cadre de gouvernance étendu. Les mécanismes et cadres suivants devraient accompagner les audits financiers pour établir la responsabilité :

1. Systèmes de gestion des finances publiques (PFM) : Les systèmes de gestion des finances publiques (PFM) englobent la planification budgétaire, l'exécution, la comptabilité et l'établissement de rapports. Les données en temps réel sur les dépenses publiques issues d'un système PFM intégré permettent des audits plus efficaces et plus précis.
2. Contrôle législatif : le pouvoir d'examiner les rapports d'audit, ainsi que celui de convoquer des responsables et d'imposer des mesures correctives, devrait être confié aux parlements et aux commissions d'audit. De telles mesures renforceront la responsabilité tout en réduisant les cas de mauvaise conduite.

3. Portails de transparence : la publication en temps réel des dépenses publiques sur des plateformes numériques renforce à la fois la surveillance publique et la confiance. Ces données permettent aux citoyens, aux organisations de surveillance et aux journalistes de veiller à la responsabilité du gouvernement.
4. Protection des lanceurs d'alerte : les mécanismes internes permettant aux initiés de signaler anonymement des irrégularités financières jouent un rôle essentiel. Les lanceurs d'alerte sont souvent la première source de détection des fautes professionnelles, et les mécanismes de protection dont ils bénéficient favorisent les signalements.
5. Participation de la société civile : les organisations nationales, les groupes de défense et les milieux universitaires jouent un rôle essentiel dans l'interprétation des conclusions d'audit, la sensibilisation du public et la promotion des réformes.
6. Mise en œuvre et mécanismes de suivi assistés par les technologies de l'information : les outils et systèmes numériques constituent une méthode efficace pour mettre en œuvre les cadres de gouvernance. Ces outils et systèmes permettent un suivi précis des réformes grâce à la réduction des erreurs et à la cohérence des données, tout en offrant des capacités de contrôle en temps réel. La combinaison des systèmes de gestion des finances publiques (PFM) avec des portails de transparence et des processus d'audit renforce la responsabilité tout en favorisant l'amélioration continue.

Études de cas : l'impact de processus d'audit financier efficaces

Arabie saoudite : Transformation numérique de la Cour générale des comptes

M. Hussam Alangari, président de la Cour générale des comptes d'Arabie saoudite (GCA), a mené une transformation majeure au sein de la GCA afin de renforcer ses capacités d'audit. La GCA a lancé la plateforme d'audit électronique « Shamel », qui intègre des méthodes d'audit basées sur l'intelligence artificielle (IA) à des outils d'analyse de données. Cette transformation numérique a permis un accès aux données en temps réel tout en améliorant la communication entre la GCA et les entités auditées, et a renforcé la surveillance financière afin d'atteindre les objectifs de la Vision 2030 de l'Arabie saoudite.

Koweït : Renforcer l'indépendance des auditeurs grâce à la gouvernance informatique

Une étude réalisée en 2023 a examiné comment les banques islamiques koweïtiennes améliorent l'indépendance des auditeurs externes grâce à la mise en œuvre de cadres de gouvernance informatique (TI) solides. Les banques ont établi des politiques informatiques claires et obtenu l'engagement des départements ainsi que des indicateurs standardisés afin de créer un environnement propice à des pratiques d'audit objectives et indépendantes. L'étude a établi que les mesures de gouvernance informatique jouent un rôle substantiel en permettant aux auditeurs de travailler de manière indépendante, ce qui conduit à une meilleure qualité et fiabilité de l'audit financier dans le secteur bancaire koweïtien.

Qatar : Surveillance renforcée par l'IA au sein de l'Autorité de régulation du Centre financier du Qatar

L'Autorité de régulation du Centre financier du Qatar (QFCRA) a intégré l'intelligence artificielle dans ses fonctions de surveillance et de contrôle financier. L'autorité a utilisé des outils de prise de décision assistés par l'IA pour améliorer le suivi des entités financières, accélérer les examens de conformité réglementaire et renforcer la précision des évaluations des risques. Ce changement s'inscrit dans la stratégie du Qatar visant à mettre en place une gouvernance fondée sur les données, à garantir l'intégrité financière et à mettre en œuvre la technologie dans le cadre d'une supervision proactive de l'audit.

Défis et opportunités

Les audits financiers se heurtent à de multiples obstacles malgré leurs nombreux avantages, tels que les suivants :

- Les institutions d'audit des pays en développement souffrent d'un manque de personnel qualifié et d'outils inadéquats.
- Les ingérences politiques et le manque d'indépendance qui sapent la crédibilité et l'efficacité des audits.
- Une application insuffisante des recommandations d'audit en raison de l'absence de mécanismes de suivi adéquats.
- La participation du public est limitée dans certains domaines, car les citoyens ne connaissent pas les rapports d'audit et ne savent pas comment les utiliser pour faire respecter la responsabilité.

Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) se heurtent à ces obstacles récurrents qui réduisent leur efficacité opérationnelle. Les problèmes les plus fréquents sont présentés dans la figure 2, qui inclut le manque de personnel, les ingérences politiques et l'insuffisance des systèmes de suivi.

Plusieurs solutions peuvent répondre à ces défis, notamment :

- L'utilisation d'outils avancés intégrant l'intelligence artificielle et l'analyse de données pour améliorer la planification des audits, la détection des risques et l'analyse des fraudes.
- La coopération internationale avec les institutions d'audit et les bailleurs de fonds, qui permet le renforcement des capacités.
- L'amélioration des performances grâce à des évaluations par les pairs et à des processus de benchmarking.
- Tirer parti de la technologie et des applications mobiles modernes pour permettre une surveillance financière en temps réel.

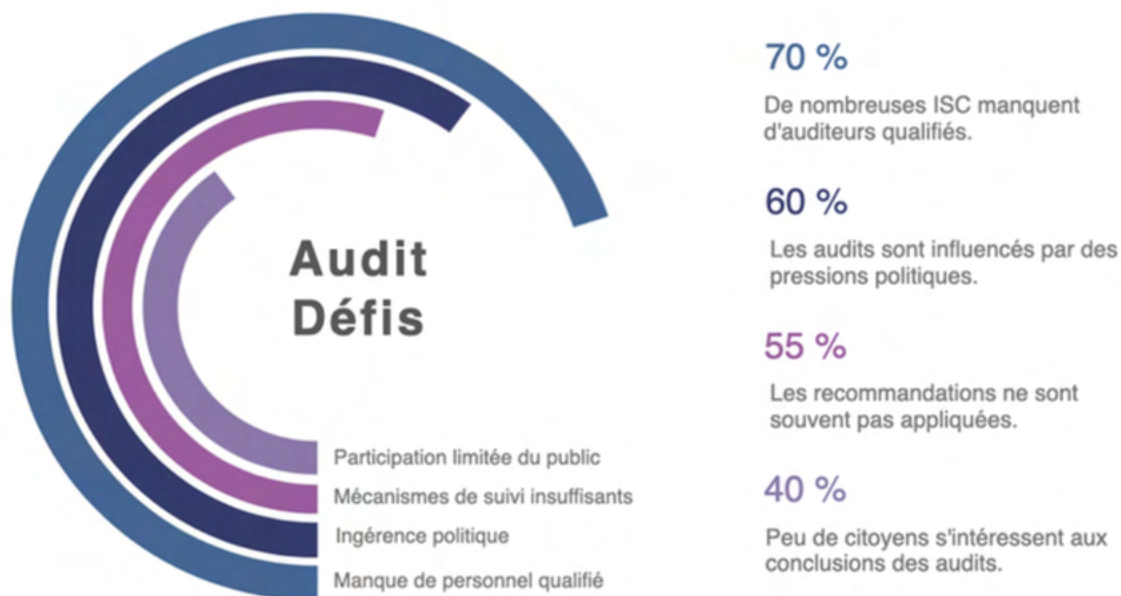


Figure 2 : Défis les plus courants rencontrés par les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (Initiative de développement de l'INTOSAI, 2020)

Conclusion

Les audits financiers qui respectent les meilleures pratiques et fonctionnent de manière transparente constituent des outils essentiels pour promouvoir la bonne gouvernance des fonds publics. Ces processus d'audit permettent aux institutions de protéger leurs ressources tout en mettant en évidence les inefficacités et en prévenant la corruption. L'engagement du public, combiné aux technologies modernes et à des cadres de contrôle solides, fait de ces audits des moteurs plus efficaces de la responsabilisation.

Références

1. ISSAI 100 : Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques. <https://www.issai.org/pronouncements/issai-100-fundamental-principles-of-public-sector-auditing/>
2. ISSAI 200 : Principes de l'audit financier. <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2020/12/ISSAI-200-Financial-Audit-Principles.pdf>
3. ISSAI 300 : Principes fondamentaux de l'audit de la performance. <https://www.issai.org/pronouncements/issai-300-performance-audit-principles/>
4. ISSAI 400 : Norme pour l'audit de conformité. <https://www.issai.org/pronouncements/issai-400-compliance-audit-principles/>
5. Site web officiel de l'INTOSAI. <https://www.intosai.org/>
6. Manuel de l'OCDE sur l'intégrité publique. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en.html
7. Indicateurs de l'OCDE sur l'intégrité publique. <https://oecd-public-integrity-indicators.org/>
8. OCDE (2024). Enquête sur les facteurs de confiance dans les institutions publiques. <https://www.oecd.org/gov/trust-in-government.html>
9. Initiative de développement de l'INTOSAI (2020). Rapport d'inventaire mondial des ISC. <https://gsr.idi.no/gsr2020>
10. Wikipédia (2025). Hussam bin Abdulmohsen Alangari.
11. https://en.wikipedia.org/wiki/Hussam_bin_Abdulmohsen_Alangari Hossain, I. (2024). Transition vers une prise de décision assistée par l'IA dans la supervision financière : étude de cas de l'Autorité de régulation du Centre financier du Qatar.
12. <https://aaltodoc.aalto.fi/items/1ab74b73-c3b1-41c0-8249-e5f3a2e8f056> L'impact de la mise en œuvre de la gouvernance des technologies de l'information dans les banques koweïtiennes sur la réalisation de l'indépendance de l'auditeur externe. https://www.researchgate.net/publication/376666203_The_Impact_Of_Applying_Information_Technology_Governance_In_Kuwaiti_Banks_To_Realize_The_Independence_Of_The_External_Auditor



Source: Adobe Stock Images, Artbibun

Audits financiers et mécanismes pour une bonne gouvernance des fonds publics

Auteur : Sammer Ahmad (CIA, CISA, CISM, SAP-FI) Directeur général (TI), ISC PAKISTAN

Bonne gouvernance des fonds publics

Les fonds publics sont utilisés pour financer les activités gouvernementales et la fourniture de biens et de services publics tels que les soins de santé, l'éducation, les infrastructures, la défense et les programmes de protection sociale. Ces fonds sont généralement gérés par des entités gouvernementales et sont soumis à des règles strictes et à une surveillance afin de garantir qu'ils sont utilisés de la manière la plus appropriée. La bonne gouvernance, en particulier en ce qui concerne les fonds publics, porte sur les principes et les pratiques qui garantissent que les ressources sont gérées de manière appropriée, transparente et dans le meilleur intérêt public. En général, la bonne gouvernance comprend les principes clés suivants :

- Responsabilité : les décideurs sont responsables de leurs décisions et doivent rendre des comptes aux représentants du public ou aux autres parties prenantes ;
- Transparence : les décisions, les actions et les processus organisationnels sont ouverts à l'examen et à la révision et sont clairement communiqués ;
- Réactivité : les processus et les institutions fournissent des produits ou des services aux parties prenantes dans un délai raisonnable ;
- État de droit : les cadres juridiques sont appliqués de manière équitable, en particulier ceux liés aux droits de l'homme ;
- Participation : les citoyens ont la possibilité de participer au processus décisionnel, que ce soit directement ou indirectement ;
- Équité et inclusivité : tous les groupes de personnes, et surtout les plus démunis, ont la possibilité de progresser ou, à tout le moins, de préserver leur situation ; et enfin,
- Efficacité et efficience : les produits et services sont fournis conformément aux besoins de la société, à un coût et dans des délais minimaux.¹

Une bonne gouvernance des fonds publics garantit la prestation de services, la confiance et la stabilité économique. Elle réduit le gaspillage, freine la corruption et assure que les fonds publics apportent des avantages à l'ensemble de la communauté.² Lorsqu'on réfléchit à la bonne gouvernance des fonds publics, on peut également se référer aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, car ils décrivent des objectifs spécifiques, des cibles pertinentes et leurs indicateurs pour le développement durable. Plus précisément, la santé et le bien-être, une éducation de qualité, l'égalité des sexes, le financement de la lutte contre le changement climatique et la réduction des inégalités sont des ODD particulièrement pertinents à prendre en compte lors de l'utilisation des fonds publics.³

Audits financiers

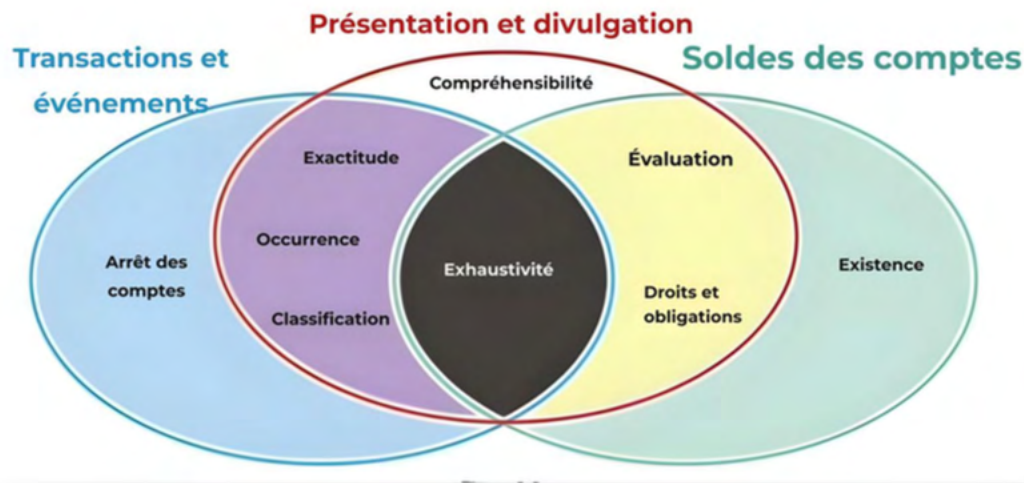
Les audits financiers consistent à évaluer la validité des assertions de la direction. Ces assertions se répartissent en trois catégories : (1) les transactions et les événements ; (2) la présentation et la communication d'informations ; et (3) les soldes comptables. Il existe au total neuf types d'assertions dans ces trois catégories, mais « l'exhaustivité » est la seule assertion commune à toutes. Les catégories et leurs types d'assertions respectifs sont présentés ici.⁴

1. Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique (CESAP). 

2. Ibid 

3. ODD des Nations Unies. 

4. CIA, supports de cours Gleim 2023. 



L'audit financier (parfois appelé audit d'attestation financière ou audit de certification) examine et évalue les états financiers d'une organisation au regard des neuf assertions présentées ci-dessus. Le bilan, le tableau des flux de trésorerie, le compte de résultat et les notes annexes aux états financiers sont examinés et évalués au regard de ces assertions. Lors de la réalisation de l'audit financier des dépenses de fonds publics, les auditeurs ont évalué si les transactions financières étaient exactes et si elles résultaient de la survenance d'événements passés. De plus, ils vérifient si les transactions sont classées, achevées et si elles ont lieu avant la date de clôture. De même, les auditeurs financiers formulent des commentaires sur les deux catégories restantes et leurs assertions respectives et chevauchantes. Enfin, une opinion (sans réserve, avec réserve, défavorable ou d'abstention) est émise sur l'ensemble des états financiers.

Audits internes

L'audit joue un rôle crucial dans la lutte contre la corruption en améliorant la transparence, la responsabilité et le respect des lois, règles et réglementations. L'audit externe fournit une assurance financière indépendante aux organisations afin d'identifier toute incohérence susceptible de mener à des pratiques de corruption ou de fraude. D'autre part, les mécanismes utilisés par l'audit interne comprennent la détection et la prévention. La fonction d'audit interne aide à identifier les cas de non-conformité aux lois, règles et réglementations. De plus, elle détecte les signaux d'alerte et les transactions suspectes dans les états financiers, les registres et les données. Dans le cadre de l'évaluation des risques et des mécanismes de contrôle interne, les auditeurs évaluent la conception et l'efficacité des contrôles internes, s'assurant que des mesures de sécurité contre les pratiques de corruption sont en place. Le suivi de la conformité, la dénonciation et la promotion d'une culture éthique sont d'autres mécanismes qui relèvent du domaine de l'audit interne.

Conditions requises pour des audits efficaces

Avant le début de tout audit, y compris l'audit financier, les auditeurs doivent se conformer à certains attributs et caractéristiques tels que décrits dans la « Déclaration de Lima », également connue sous le nom de codes de déontologie. Ces codes de déontologie incluent l'intégrité, la confiance et la crédibilité, l'indépendance, l'objectivité et l'impartialité, la neutralité politique, le secret professionnel, la compétence, la prévention des conflits d'intérêts, et le développement professionnel. Après avoir satisfait aux exigences du code de déontologie, les auditeurs doivent respecter la deuxième exigence essentielle, à savoir suivre les normes d'audit de l'INTOSAI pour la réalisation de l'audit. Ces normes comprennent des principes fondamentaux, des normes générales, des normes de terrain et des normes de rapport. Les normes de l'INTOSAI sont utilisées dans le cadre du cycle d'audit pour l'audit financier et sont résumées ci-dessous.⁵

Planification de l'audit

- Définir les objectifs et la portée de l'audit.
- Comprendre les activités de l'entité.
- Évaluer l'importance relative, la précision prévue et le risque d'audit.
- Comprendre la structure de contrôle interne de l'entité.
- Déterminer les composantes.
- Déterminer les objectifs de l'audit financier et de la conformité aux exigences réglementaires, ainsi que les conditions relatives aux erreurs et irrégularités.
- Évaluer le risque inhérent et le risque lié au contrôle.
- Déterminer les tests de contrôle interne, les procédures analytiques et les tests de détail.

Planification des activités et des ressources

- Élaborer le programme d'audit.
- Définir les besoins en ressources et le calendrier.

Travaux sur le terrain

- Mettre en œuvre le programme d'audit.

Évaluation

- Clôturer les travaux d'audit.

Rapport

- Émettre un rapport.

Suivi

- Assurer le suivi des points soulevés dans les rapports.

5. Manuel d'audit financier, ISC du Pakistan. 

Autres mécanismes visant à garantir la bonne gestion des fonds publics

Une bonne gouvernance des fonds publics permet d'améliorer la prise de décision, d'assurer une utilisation efficace des ressources publiques et de renforcer les processus de responsabilisation dans la gestion de ces ressources. Pour garantir la transparence et la responsabilisation dans l'allocation des fonds publics et les dépenses publiques, il faut un mécanisme qui combine une structure, un cadre juridique et les meilleures pratiques en matière de contrôle. À cette fin, les cadres et mécanismes mentionnés ci-dessous sont largement utilisés.

- Cadre de gestion des finances publiques (PFM) : Il s'agit du principal système de gestion des fonds publics et il comprend, entre autres, l'élaboration du budget (c'est-à-dire la planification et la hiérarchisation des priorités) ; l'exécution du budget (c'est-à-dire l'utilisation des fonds publics conformément au plan) ; et le suivi et l'évaluation (c'est-à-dire le suivi des résultats et des impacts).
- Contrôle législatif : Une commission parlementaire (par exemple, la Commission des comptes publics) examine divers rapports d'audit et demande des comptes aux fonctionnaires concernés. La loi peut exiger l'approbation préalable du Parlement pour divers types de dépenses financées par les fonds publics.
- Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) : L'ISC (c'est-à-dire le Bureau de l'Auditeur général) effectue des audits des dépenses publiques et communique ses conclusions aux représentants élus. Les types d'audits généralement effectués par le Bureau de l'Auditeur général comprennent les audits financiers, les audits de conformité et les audits de performance.
- Agences de lutte contre la corruption : Il s'agit d'agences dotées de mandats spécialisés pour enquêter sur le détournement et l'abus de fonds publics et faire appliquer les lois anti-corruption. Au Pakistan, au niveau fédéral, deux organisations s'occupent de la corruption et du blanchiment d'argent : l'Agence fédérale d'enquête (FIA) et le Bureau national de la responsabilité (NAB). Au niveau provincial, il existe des départements chargés de la lutte contre la corruption.
- Systèmes de passation de marchés et marchés publics électroniques : Les lois sur les marchés publics et les applications de passation de marchés en ligne contribuent à lutter contre le favoritisme et la fraude. Les appels d'offres ouverts et la communication au public des informations relatives à l'attribution des marchés favorisent l'équité et la transparence dans l'utilisation des fonds publics.
- Systèmes d'information de gestion financière : Ces systèmes automatisés suivent le flux des fonds, de l'allocation à la dépense, en temps quasi réel. Ils sont très utiles pour retracer et justifier les transactions financières, ce qui facilite l'évaluation, la validation et la vérification des montants des actifs dans les registres financiers.

- Cadres juridiques et réglementaires : Les lois relatives aux finances publiques, les réglementations associées aux marchés publics et les textes législatifs en matière de lutte contre la corruption constituent le fondement de la responsabilité. Ces lois, réglementations et la législation définit les sanctions en cas d'utilisation abusive des fonds publics et précisent les voies de recours.
- Contrôle par la société civile et les médias : Les organisations non gouvernementales et les médias contribuent à surveiller les dépenses publiques afin de mettre en lumière les problèmes liés à la transparence. Le journalisme d'investigation permet de découvrir les détournements de fonds publics.
- Audit participatif citoyen : Il s'agit d'une nouvelle forme d'audit dans laquelle les citoyens participent à l'identification des constatations tout au long de la procédure d'audit. Les citoyens peuvent prendre part à l'audit des dépenses publiques consacrées aux services et aux projets en partageant des informations utiles, fiables et bien étayées sur la prestation des services.

Conclusion et recommandations

Lors de la mise en œuvre de toute activité, il existe toujours un risque que les objectifs de celle-ci ne soient pas atteints. Pour atténuer ce risque, les décideurs doivent mettre en place des mécanismes de contrôle afin de le maintenir à un niveau acceptable. Par exemple, les dépenses de fonds publics destinées à l'amélioration du bien-être de la population peuvent ne pas atteindre leurs objectifs. Pour atténuer ce risque d'échec, les audits financiers et autres mécanismes présentés ci-dessus servent de mécanismes de contrôle. Cependant, tous les mécanismes de contrôle ont des limites inhérentes, telles que la collusion entre les employés et/ou les parties prenantes, le contournement des procédures par la direction et l'évolution des conditions. Les décideurs doivent s'attacher à prévenir et à éliminer la collusion entre les employés qui gèrent les fonds publics. De plus, une politique de tolérance zéro doit être adoptée à l'égard du contournement de gestion par la direction. Par ailleurs, une observation attentive de l'évolution des conditions socio-économiques aidera les décideurs à réagir de manière appropriée et en temps opportun. Ainsi, une bonne gouvernance des fonds publics peut être mise en place, grâce à des outils tels que les audits et d'autres mécanismes, afin de favoriser le bien-être du grand public.

Bibliographie

1. CIA support de cours Gleim, édition 2023.
2. Manuel d'audit financier, ISC du Pakistan.
3. Audit interne de Sawyer, 7^{ème} édition (2019).
4. The Gardeners of Governance A Call to Action For Effective Internal Auditing par Rainer Lenz et Barrie Enslin, 2025. (Les artisans de la gouvernance : un appel à l'action pour un audit interne efficace, par Rainer Lenz et Barrie Enslin, 2025.)
5. Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique (CESAP).
6. ODD des Nations Unies.



Archana Shirsat. Source : Initiative de développement de l'INTOSAI

« À la rencontre de l'avenir » : l'histoire de l'IDI, qui forme depuis des générations des spécialistes de la formation et de l'apprentissage

Auteur : Archana Shirsat, directrice générale adjointe de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI)

« Je touche l'avenir. J'enseigne. » – a déclaré Christa McAuliffe, une enseignante sélectionnée en 1986 pour participer au programme « Teacher in Space » de la NASA, soulignant ainsi l'impact profond que les éducateurs ont sur la formation des générations futures, des innovateurs et des dirigeants. Sa devise reflète une philosophie selon laquelle l'enseignement est un engagement qui dure toute la vie, qu'il exerce une grande influence et qu'il façonne souvent l'avenir.

Il n'est donc pas surprenant que, alors que je m'apprête à coucher sur le papier mes réflexions et expériences les plus chères concernant mon parcours au sein de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), l'histoire la plus emblématique qui me vienne à l'esprit soit celle du parcours de l'IDI dans le développement des personnes : des équipes de spécialistes de la formation, de l'apprentissage en ligne, de l'apprentissage mixte et d'animateurs.

C'est une histoire qui s'étend sur toutes les années d'existence de l'IDI au Canada et en Norvège ; une histoire qui a touché des centaines de vies et de nombreuses institutions supérieures de contrôle (ISC) dans toutes les régions de l'INTOSAI. C'est une histoire qui a résisté à l'épreuve du temps en sachant s'adapter à l'évolution des besoins ; en passant de la formation de personnes à celle d'institutions, dans un souci de durabilité et d'impact. C'est aussi mon histoire !

Devenir spécialiste de la formation certifié par l'IDI

J'ai découvert l'approche systématique de l'IDI en matière de formation au début des années 2000, alors que j'apprenais à mener un audit financier à l'Académie nationale d'audit et de comptabilité de Shimla. En 2002, l'ISC de l'Inde m'a désigné pour participer au programme IDI-ASOSAI visant à former la deuxième promotion de spécialistes de la formation pour l'ASOSAI. S'ensuivirent sept semaines d'une expérience qui a bouleversé ma vie. Ce fut fascinant d'échanger et d'apprendre aux côtés de plus de 30 participants issus des ISC de toute la région de l'ASOSAI. C'était la première fois que je découvrais une telle diversité d'ISC, de langues, de cultures et de pratiques d'audit. Une équipe d'animateurs issue de la première promotion de spécialistes de la formation de l'ASOSAI a animé notre parcours d'apprentissage autour des principes et de la théorie de la formation des adultes, de l'analyse des besoins en formation, de la conception et du développement de cours, ainsi que des compétences d'animation. Nous avons appris par la pratique, en mettant en œuvre et en appliquant nos connaissances et nos compétences. Ce qui m'a inspiré, ce ne sont pas seulement les compétences techniques, mais aussi les valeurs et les qualités personnelles dont ont fait preuve mes formateurs.

Ils ont fait preuve de confiance en nos capacités et en notre expérience, ils ont créé un espace sécurisant propice à l'apprentissage, ils ont été à l'écoute de nos idées et de nos émotions, et ils ont posé des questions qui nous ont amenés à réfléchir. Nous pouvions toujours compter sur eux pour nous donner des retours qui nous ont ouvert les yeux, et nous avons eu l'occasion de mettre en pratique ce que nous avons appris en concevant une formation à l'audit. Au terme de ces sept semaines, j'ai obtenu la certification de spécialiste de formation IDI, j'ai intégré une communauté régionale et mondiale de spécialistes de formation, et cela a changé ma vie ! Je raconte cette histoire car ce n'est pas seulement la mienne, mais celle de la plupart des spécialistes de formation certifiés IDI.

Former de nouvelles générations de spécialistes de la formation

De 1998 à 2015, l'IDI a constitué une communauté de spécialistes de la formation en arabe, en anglais, en français, en espagnol et en russe dans toutes les régions de l'INTOSAI. Ces groupes ont ensuite conçu, développé et mis en œuvre des initiatives de formation et d'apprentissage au sein de leurs propres ISC, pour leurs régions respectives et pour l'IDI. Ils ont transmis leur savoir-faire en contribuant à la formation de nouvelles promotions de spécialistes de la formation et ont évolué pour devenir des dirigeants au sein de leurs ISC respectives ; certains d'entre eux ont même accédé au poste de président d'ISC ou sont devenus membres de la haute direction de leur ISC. Certains d'entre nous ont également rejoint l'IDI !



Source : Initiative de développement de l'INTOSAI

S'adapter pour évoluer avec son temps : adopter la numérisation dans l'apprentissage

En phase avec son époque, l'IDI s'est lancée dans l'e-learning et est passée de formations autonomes à des initiatives de renforcement des capacités. Nous avons transformé le format de formation en présentiel, initialement axé sur les spécialistes, en un mélange de formats en présentiel et en ligne afin de former la prochaine génération de spécialistes de l'e-learning, de spécialistes de l'apprentissage mixte et d'administrateurs de systèmes de gestion de l'apprentissage (LMS). En 2015, nous avons lancé le LMS propre à l'IDI. En 2019, nous avons formé 136 administrateurs de LMS et 104 spécialistes certifiés en e-learning dans les régions de l'INTOSAI, ainsi que 32 spécialistes certifiés en apprentissage mixte au sein de l'ASOSAI. Au fil des ans, nous avons aidé tant les régions que les ISC à mettre en place et à gérer des LMS. Nous avons également rédigé un manuel destiné aux spécialistes de l'e-learning : [Initiative Preselect – IDI](#)

Si les formats, les plateformes et les modes de diffusion ont évolué, l'essence même de la philosophie et des valeurs de formation de l'IDI est restée inchangée. L'approche centrée sur l'apprenante et axée sur l'accompagnement, qui vise à autonomiser les femmes, à favoriser l'inclusion et à respecter la diversité ainsi que le contexte national, est restée intacte.

La résilience à l'ère du COVID : des interactions saines en ligne

C'est cet investissement dans les personnes et les infrastructures dédiées à l'éducation numérique qui nous a permis de faire preuve de résilience pendant la pandémie de COVID. Il était réconfortant de voir le personnel de l'IDI et notre réseau d'experts s'adapter avec brio au renforcement des capacités en ligne et aux interactions virtuelles ! À l'issue de cette expérience, nous avons rédigé le document « Healthy Interactions », qui rassemble nos expériences et nos recommandations en matière d'interactions en ligne.

Des personnes aux institutions : adopter une approche facilitatrice en matière de renforcement des capacités

Depuis 2005, l'IDI est passée d'une formation ponctuelle à un accompagnement plus complet des personnes, des processus et des institutions. Quels que soient le sujet ou la nature de notre accompagnement, ce sont les compétences en animation et l'approche adoptée qui ont permis l'autonomisation et un changement durable. Conscients de la puissance de cette approche d'animation, nous l'avons intégrée à la plupart de nos pools de ressources en pleine expansion. Nous avons commencé à expérimenter la constitution de viviers de facilitateurs ISSAI – des personnes possédant une connaissance approfondie de la mise en œuvre des ISSAI et des compétences en animation. Nous avons également intégré l'apprentissage rapide des compétences en conception et en animation dans toutes les formations de mentorat destinées à l'ensemble des experts de l'IDI.

Nos équipes de spécialistes de la formation et de l'apprentissage en ligne ont joué un rôle essentiel en apportant une contribution considérable, sous forme de prestations en nature, à la conception, au développement et à la mise en œuvre d'initiatives clés telles que la certification PESA pour les auditeurs, le programme « SAI Young Leaders » et les pratiques d'audit durables. Plus important encore, l'approche de facilitation de l'IDI guide l'ensemble de notre conception en matière de renforcement des capacités : nous donnons les moyens d'agir et facilitons le processus plutôt que de simplement fournir des ressources.

Repenser l'apprentissage et le développement : former des spécialistes du développement des compétences professionnelles

Alors que nous continuons à faire évoluer les acteurs qui façonnent l'avenir – qu'il s'agisse de développements tels que l'adoption de la norme ISSAI 150 relative au développement des compétences des auditeurs, l'émergence des technologies et de l'intelligence artificielle ainsi que leur nature en constante évolution, un ordre mondial complexe et incertain, ou encore l'exigence de ne laisser personne de côté –, nous repensons notre prochaine génération de spécialistes de la formation. Afin de former une génération de spécialistes de la formation parés pour l'avenir, nous concevons actuellement un « Certificat mondial pour les spécialistes du développement des compétences professionnelles ».

En conclusion, à l'occasion du 40^e anniversaire de l'IDI, je tiens à rendre hommage à tous mes professeurs et à adresser mes plus vifs remerciements aux générations de spécialistes de la formation et de l'apprentissage, à l'ensemble du personnel de l'IDI, à tous nos partenaires tant au sein qu'en dehors de l'INTOSAI, ainsi qu'à toutes nos personnes-ressources qui se sont investies corps et âme dans le développement des personnes et des institutions. Je tiens à vous laisser la promesse de continuer à façonner l'avenir en formant les prochaines générations de ceux qui, à leur tour, formeront les autres. Que notre communauté s'agrandisse !



Source : Cour générale des comptes (GCA) d'Arabie saoudite

Le partage des connaissances renforce les capacités : le Centre saoudien d'examen financier et de contrôle de la performance

Auteur : Fahad Al-Herbi

Les instances suprêmes de contrôle du Royaume d'Arabie saoudite jouissent d'une indépendance totale dans l'exercice de leurs fonctions, malgré certains défis auxquels elles peuvent être confrontées, tels que le chevauchement des compétences et les conflits de rôles entre plusieurs entités, le manque de compétences des technologies de l'information spécialisées pour suivre le rythme de la surveillance des technologies électroniques et des monnaies numériques, ou d'experts en criminalistique pour détecter les manipulations financières complexes telles que le blanchiment d'argent, ainsi que le manque de spécialistes en gestion de projet ou d'ingénieurs en infrastructure pour déterminer l'utilisation minimale et optimale du fer, l'asphalte et d'autres matériaux liés à la construction, à la mise en œuvre et à la conception.

La bureaucratie et la résistance au changement et au développement au sein du système affaiblissent également la transparence, conduisant à des décisions arbitraires et à une répartition inéquitable des postes et des incitations financières. Cela pourrait exposer les auditeurs à des tentations ou à des pressions qui entraînent de la frustration et des démissions fréquentes, affectant la qualité des résultats et le suivi des tâches.

Parmi les difficultés auxquelles sont confrontés les auditeurs figurent les attentes élevées de certaines parties concernées, qui peuvent dépasser les capacités des organismes d'audit, ou la perception de l'audit comme un adversaire ou une menace, plutôt que comme un outil de réforme et d'amélioration. Il est donc devenu important d'étudier les risques liés à la gouvernance interne afin que l'agence dispose de normes claires en matière de transparence, de professionnalisme et d'intégrité.

Le gouvernement du Royaume d'Arabie saoudite accorde une grande importance à la Cour générale des comptes (GCA) en tant qu'organe suprême de contrôle financier et comptable du Royaume, comme en témoignent la législation, l'indépendance, le renforcement des capacités et la modernisation continue de son système, conformément aux meilleures pratiques internationales, au développement numérique et technique, ainsi qu'à la coopération internationale. La GCA est ainsi devenue l'un des organismes de contrôle les plus importants et les plus avancés de la région, conformément à la Vision 2030, qui met l'accent sur la transparence et la gouvernance des finances publiques. Elle s'est vu conférer de larges pouvoirs pour contrôler les comptes définitifs des agences gouvernementales et des entreprises publiques, dont le nombre augmentera lorsque le système de privatisation sera pleinement mis en œuvre.

La GCA a lancé plusieurs plateformes internes, telles que :

- « Wathiqat », destinée à archiver tous les décrets royaux, règlements, textes législatifs, règles et circulaires à des fins de référence,
- La plateforme « Himma et Saqal » pour la formation, le développement, l'éducation, le suivi et l'enregistrement des innovations,
- La plateforme « Soun » pour préserver les droits et avantages professionnels et intellectuels des auditeurs,
- La plateforme « Shamel » pour assurer le suivi des travaux d'audit et appliquer les réglementations par voie électronique, et
- La plateforme « Aref » pour apporter un soutien professionnel et intellectuel aux auditeurs.

Le Centre saoudien d'examen financier et de contrôle de la performance a été créé en tant que centre national de renforcement des capacités et de développement des compétences dans le domaine de la comptabilité et de l'audit public, soutenant l'inscription à des études de troisième cycle et l'obtention de qualifications professionnelles (telles que les certifications CPA, CIA et SOCPA). Le Bureau a ouvert la voie à la coopération internationale et régionale en accueillant et en présidant les réunions des instances suprêmes de contrôle financier et comptable (ARABOSAI, INTOSAI) afin de participer activement à l'échange d'expériences et de normes internationales. Il fonctionne selon le principe de transparence et promeut l'intégrité, en préparant son rapport annuel et en le soumettant directement au Gardien des Deux Saintes Mosquées afin de contribuer à la protection des fonds publics.

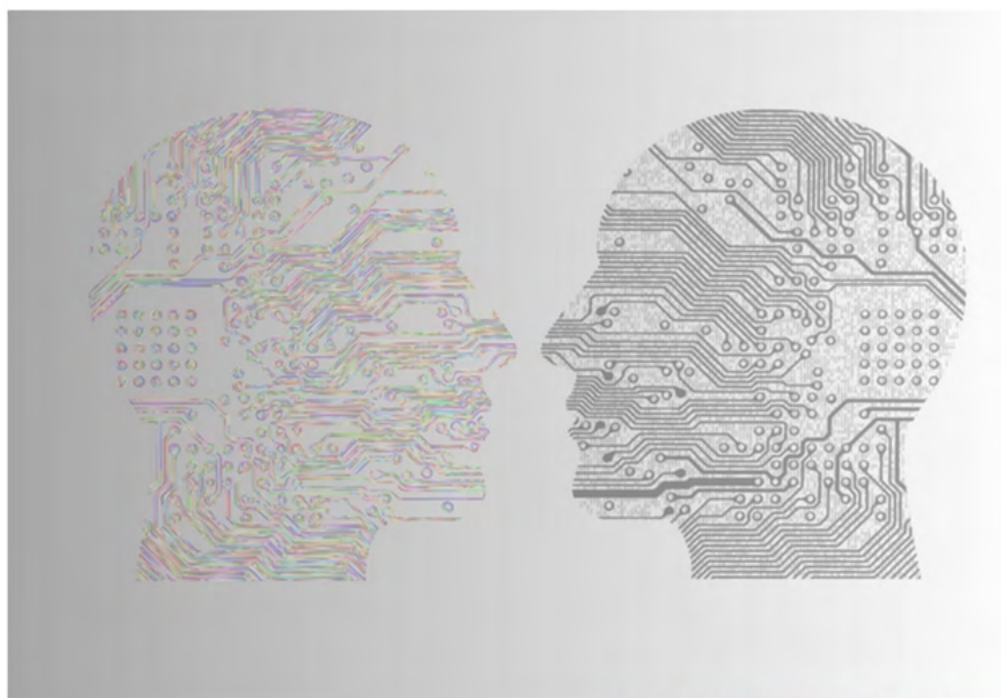
Le Centre vise à réaliser une transformation numérique complète et à s'appuyer sur la technologie en analysant les mégadonnées (big data) pour examiner rapidement les transactions et suivre les opérations financières en temps réel grâce à des systèmes automatisés connectés.

En utilisant les bases de données gouvernementales pour mettre en évidence les indicateurs d'équité dans les budgets et garantir que les ressources financières sont réparties équitablement et ne peuvent être manipulées, le Centre est chargé de :

- Détecter les erreurs dans l'attribution de certains contrats importants,
- Au sein des contrats, d'identifier les lacunes et les faiblesses dans la mise en œuvre des clauses, ou les doublons et les répétitions, afin de garantir l'efficacité et la qualité de l'exécution,
- Vérifier les comptes et la régularité des ordres de paiement,
- Auditer les contrats de conseil et identifier les services qui les sollicitent,
- Examiner la valeur ajoutée et les avantages de ces consultations, et
- S'assurer que tous les certificats d'achèvement et les extraits sont reçus et approuvés.
- Examiner et contrôler les comptes, les systèmes et les règlements des entreprises détenues par l'État,
- Soutenir le Fonds d'investissement public dans la mise en œuvre de ses stratégies d'investissement et de ses mécanismes de gouvernance, et assurer le suivi du recouvrement des rendements d'investissement en retard ou suspendus.

- Étudier les questions de corruption financière de manière professionnelle et avisée.
- Élaborer des rapports financiers et administratifs exhaustifs expliquant les causes et les conséquences des infractions. Ces rapports s'appuient sur le système de mise en concurrence et de passation des marchés, ses règlements d'application, ses arrêtés et la législation en vigueur. Le Centre présente ces résultats aux décideurs afin de garantir que des mesures soient prises pour remédier aux lacunes et que les leçons tirées soient bien comprises, de manière à éviter que de telles situations ne se reproduisent.

L'indépendance des instances supérieures de contrôle financier et comptable est un moyen de garantir l'intégrité, la transparence et la protection des fonds publics, et constitue une approche pragmatique pour ouvrir des perspectives permettant aux organismes de régulation d'être plus efficaces. L'interconnexion entre les services, une communication efficace, la répartition des tâches en fonction des capacités, le transfert d'informations et un audit participatif impliquant des profils et des expériences variés réduisent les biais, renforcent la créativité et constituent une source scientifique et pratique pour la naissance de nouvelles idées qui font de la comptabilité et de l'audit un outil stratégique de réforme et de développement.



Source: Adobe Stock Images, Aliste7484

Le succès des technologies d'audit chez les auditeurs du secteur public malaisien : principaux enseignements et orientations futures

Par le Dr Farida Binti Veerankutty, Cheffe du Département d'audit interne, Ministère du Logement et des Collectivités locales de Malaisie

Introduction

Les nouvelles méthodes de travail dans l'environnement numérique ont eu des répercussions sur les pratiques d'audit actuelles, en particulier dans le domaine de l'audit financier, et ont orienté la fonction d'audit vers une nouvelle voie. Les auditeurs doivent s'adapter aux changements induits par les technologies (Yen, Huang, Li et Hsiah, 2006). Cela a donc rendu nécessaires de nouvelles procédures, techniques et outils d'audit pour évaluer les contrôles afin d'atténuer les nouveaux risques commerciaux (Masli, Peters et Richardson, 2010).

De plus, les normes d'audit stipulent clairement que des contrôles informatisés et des techniques d'audit assistées par ordinateur doivent être mis en œuvre dès lors que les clients de l'audit utilisent des systèmes d'entreprise avancés et dépendent largement des technologies de l'information (TI) (Abdolmohammadi & Boss, 2009).

Les auditeurs doivent intégrer des logiciels d'audit de pointe (technologies d'audit) dans le processus d'audit. Cela les encourage à mener leurs travaux dans un environnement électronique et permet un processus d'audit plus efficace et performant (Braun & Davis, 2003).

Des recherches récentes mettent en évidence un écart significatif entre les compétences réelles et la perception qu'en ont les praticiens en matière de technologie d'audit. Si les auditeurs reconnaissent l'importance stratégique de ces outils, leurs compétences techniques restent insuffisantes. Par conséquent, des interventions pédagogiques ciblées sont nécessaires pour aligner les capacités des praticiens sur les exigences du secteur (Feliciano, C., & Quick, R., 2022).

Pourquoi la technologie d'audit est-elle importante

Bien que l'utilisation de la technologie par les auditeurs du secteur public malaisien dans le cadre de leurs missions d'audit ait débuté en 1980, la direction du Département national d'audit de Malaisie (NAD) a exprimé son inquiétude quant à la sous-utilisation de la technologie par les auditeurs (Buang, 2015). Malgré l'utilisation de la technologie, les auditeurs du secteur public sont toujours confrontés à des défis liés aux attentes de la direction et aux normes professionnelles (Veerankutty, 2009). Un article de recherche publié en 2015 a souligné que les auditeurs du secteur public n'utilisent pas l'analyse des données non structurées pour effectuer l'exploration de données et la collecte de preuves d'audit en raison de leurs compétences techniques limitées et des problèmes liés à la complexité des systèmes, à la provenance des données de différentes sources et plateformes, aux capacités et compétences en ressources humaines, ainsi qu'aux questions de responsabilité et de compatibilité (Buang, 2015).

Cependant, l'utilisation des technologies d'audit affiche une tendance à la hausse depuis la pandémie de COVID-19. Le rapport 2022 de l'IFAC et du CIPFA a mis en évidence une évolution significative vers l'utilisation de technologies d'audit intégrées dans la gestion des finances publiques. Il est donc nécessaire d'évaluer l'efficacité des technologies d'audit dans le cadre des missions d'audit. Cela permettra aux organismes d'audit de déterminer si les auditeurs sont en mesure d'accomplir les tâches requises et de fournir un travail d'audit de qualité. Pour que l'application des technologies d'audit soit un outil efficace dans le cadre de la mission d'audit, il est nécessaire de développer et de mieux comprendre les facteurs qui permettent le mieux de mesurer le succès de ces technologies.

Aperçu de la recherche

Modèle de réussite des systèmes d'information (SI)

Alors que les organisations continuent d'investir massivement dans les systèmes d'information pour améliorer la prestation de services et renforcer les performances individuelles et organisationnelles, l'évaluation des investissements dans les SI est essentielle pour rationaliser leur importance et leur contribution à la qualité, à la compétitivité et à l'efficacité de l'organisation. Le modèle de réussite des SI comporte trois composantes : la création d'un système d'information, l'utilisation du système et les conséquences de cette utilisation.

Conception de la recherche

Cette étude vise à comprendre comment le point de vue des utilisateurs sur les technologies efficaces peut influencer la capacité de ces technologies à accroître l'efficacité des performances professionnelles des auditeurs et à améliorer la qualité de l'audit.

Dans cette étude, la réussite des technologies d'audit désigne l'efficacité de la technologie/du système du point de vue des utilisateurs sur leurs performances professionnelles, et la variable dépendante vise à mesurer la capacité des technologies d'audit à améliorer les performances professionnelles des auditeurs ainsi que la qualité de l'audit assisté par la technologie.

Méthode de recherche

Les données ont été recueillies auprès d'auditeurs du secteur public effectuant des missions d'audit assistées par la technologie au sein du Département national d'audit de Malaisie au cours de l'année 2016, à l'aide de questionnaires administrés en personne (sur papier) et par voie électronique. Sur un total de 1 504 questionnaires distribués, 309 ont été jugés valides et utilisés pour l'analyse.

Principaux résultats

Sur l'échantillon de 309 répondants de cette étude, environ 45,0 % ont plus de 5 ans d'expérience dans l'utilisation des technologies d'audit et 62,1 % des auditeurs interrogés sont perçus comme possédant des compétences en matière de TI adéquates.

Les résultats ont montré que la qualité du système, la qualité de l'information, l'utilité perçue, la satisfaction des utilisateurs et l'impact individuel constituent des mesures valides et fiables du succès des technologies d'audit.

Les auditeurs du secteur public estiment qu'une technologie d'audit de meilleure qualité, telle que des systèmes fournissant des informations utiles et actualisées, renforce leur perception de l'utilité de la technologie. Cela accroît leur satisfaction et a un effet positif sur leurs performances professionnelles.

Implications professionnelles : feuille de route pour le projet de numérisation du département national d'audit

Sous la nouvelle direction de l'Auditrice générale (A-G) de Malaisie, Datuk Seri Wan Suraya Wan Mohd Radzi, le Département national d'audit (NAD) connaît la plus grande transformation numérique de ses 120 ans d'histoire. L'A-G s'est engagée à passer d'un échantillonnage traditionnel à un système fondé sur les données, avec pour objectif une « numérisation complète » d'ici à 2025-2026, dans le cadre de l'initiative PPJ (Projek Pendigitalan Jabatan Audit Negara), qui désigne le projet de numérisation du Service national d'audit (Département national d'audit, 2026).

Les principaux volets de l'initiative PPJ se traduisent par le déploiement de plusieurs systèmes numériques à fort impact, tels que :

- Système e-SelfAudit : lancé pour automatiser l'audit de près de 2 000 entreprises liées au gouvernement (GLC).
- Tableau de bord de l'Auditrice générale (AGD) : il permet un suivi en temps réel des questions d'audit.
- « War Room » d'audit national : la mise en place d'une « War Room » numérique centrale et d'installations similaires dans tous les bureaux régionaux du NAD afin de faciliter le suivi des données en temps réel et la réalisation d'audits à fort impact.
- Système de développement du capital humain (SPMI) : un système dédié à la gestion de la mise à niveau numérique des compétences des plus de 2 000 agents du NAD.

L'engagement de l'Auditeur/-rice général/e est renforcé par les modifications apportées en 2024 à la loi de 1957 sur l'audit, qui habilite l'Auditeur/-rice général/e à auditer toute entité recevant des fonds publics. Cette entreprise colossale serait impossible sans le système e-SelfAudit mis en place dans le cadre de l'initiative PPJ. Les outils numériques sont conçus pour faciliter l'approche « suivre l'argent public », garantissant que chaque dépense est suivie sur les plateformes numériques afin d'identifier les fuites et les inefficacités. L'engagement de l'Auditeur/-rice général/e reflète un pivot stratégique visant à devenir une institution de « contrôle et d'équilibre » pour l'ère numérique, dans le but d'éliminer les erreurs humaines et les retards liés au traitement manuel tout en renforçant l'effet dissuasif contre la mauvaise gestion financière dans le secteur public.

Compte tenu de l'engagement fort de l'Auditrice générale, les développeurs du système de l'initiative PPJ devraient se concentrer sur la qualité de l'application en termes de fonctionnalités et de résultats. Ils devraient veiller à ce que l'application/la technologie d'audit soit conviviale, facile à prendre en main et à utiliser.

L'équipe PPJ devrait s'attacher à développer des technologies d'audit capables de générer des informations qui répondent de manière adéquate aux besoins des auditeurs. Ces informations doivent être à jour, précises et fournies en temps opportun. Le fait de disposer d'informations précises influencera la perception qu'ont les auditeurs de l'utilité de l'application d'audit lors des audits assistés par la technologie. Lorsque les auditeurs auront le sentiment que les technologies d'audit leur permettent d'accomplir leurs tâches plus rapidement et plus efficacement, et d'améliorer leur travail, ils seront plus enclins à les utiliser. Cela améliorera l'efficacité de la technologie dans leur fonction, augmentera la satisfaction des auditeurs à l'idée d'utiliser plus fréquemment la technologie d'audit et améliorera les performances de l'audit assisté par la technologie. De plus, la satisfaction des auditeurs quant à l'efficacité et à l'efficience de la technologie d'audit stimulera l'utilisation réussie de la technologie lors de la mission d'audit. En conséquence, l'utilisation de la technologie par les auditeurs peut accroître l'efficacité, la productivité et l'efficience de leurs performances professionnelles, ce qui représente à son tour le succès de la technologie d'audit.

La direction et l'équipe de la PPJ devraient mettre l'accent sur la sensibilisation des auditeurs afin de surmonter leur résistance à la technologie. En outre, sur la base de cette étude, une formation suffisante devrait être dispensée aux auditeurs afin de garantir le développement des connaissances et des compétences appropriées liées aux technologies d'audit, ce qui renforcera encore davantage la perception selon laquelle ces technologies sont utiles et bénéfiques pour les auditeurs.

Références

1. Abdolmohammadi, M. J., & Boss, S. R. (2009). Factors Associated with IT Auditing by Internal Auditors. (Facteurs associés à l'audit des technologies de l'information par les auditeurs internes.) *International Journal of Auditing*, 13(3), 209-225.
2. Braun, R. L., & Davis, H. E. (2003). Computer-assisted audit tools and techniques: analysis and perspectives. (Outils et techniques d'audit assistés par ordinateur : analyse et perspectives.) *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 725-731.
3. Buang, A. (2015). Leveraging Technology to Enhance Audit Quality and Effectiveness. (Tirer parti de la technologie pour améliorer la qualité et l'efficacité de l'audit.) Dans le 6^{ème} Symposium de l'ASOSAI, Kuala Lumpur, Malaisie.
4. Feliciano, C., & Quick, R. (2022). Innovative Information Technology in Auditing: Auditors' Perceptions of Future Importance and Current Auditor Expertise (Technologies de l'information innovantes en audit : perceptions des auditeurs quant à leur importance future et à leur expertise actuelle.) *Accounting in Europe*, 19(2), 311-331. <https://doi.org/10.1080/17449480.2022.2046283>
5. IFAC & CIPFA. (2022). International Public Sector Accountability Index: 2022 Status Report. (Indice international de responsabilité du secteur public : Rapport d'avancement 2022.) Fédération internationale des comptables.
6. Département national d'audit. (26 janvier 2026). Majlis Peluncuran Sambutan 120 Tahun Jabatan Audit Negara. <https://www.audit.gov.my/index.php/sorotan-aktiviti/2578-majlis-peluncuran-sambutan-120-tahun-jabatan-audit-negara>
7. Masli, A., Peters, G. F., Richardson, V. J., & Sanchez, J. M. (2010). Examining the potential benefits of internal control monitoring technology. (Examen des avantages potentiels des technologies de surveillance du contrôle interne.) *The Accounting Review*, 85(3), 1001-1034
8. Veerankutty, F. (2009). Information technology (IT) related auditing in Malaysian public sector: an empirical study of national audit department of Malaysia. (L'audit lié aux technologies de l'information (TI) dans le secteur public malaisien : une étude empirique du Département national d'audit de Malaisie.) Thèse non publiée, Université Malaya, Kuala Lumpur, Malaisie.
9. Yen, C.C., Huang, S.M., Li, C.L. et Hsiah, Y.C. (2006), "Application, influence and impact of Sarbanes-Oxley Act", (« Application, influence et impact de la loi Sarbanes-Oxley ») *Computer Auditing Journal*, vol. 15, p. 1-11.



INTERNATIONAL JOURNAL

— OF GOVERNMENT AUDITING —