

INTERNATIONAL JOURNAL OF GOVERNMENT AUDITING

La revue internationale de l'audit gouvernemental

L'innovation dans les audits de performance : outils, techniques et transformation

Q3 2026 intosaijournal.org

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)

Assistance à la révision des traductions (français)

Jesse Mitchell (États-Unis)

Les rédacteurs associés

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

INTERNATIONAL JOURNAL OF GOVERNMENT AUDITING

Q3 2026 - L'innovation dans les audits de performance : outils, techniques et transformation
Vol. 53, n° 3

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

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

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

Courriel : intosaijournal@gao.gov

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

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

Source de l'illustration de couverture : Adobe Stock Images, Randomic Dgitals

TABLE DES MATIÈRES

DANS CETTE ÉDITION

EDITORIAL

Du mystère à la pratique : comment la Cour des comptes nationale de Suède aborde l'IA dans ses audits de performance 5

De la conformité à l'évaluation des performances : la transition vers l'audit de performance du Bureau d'audit d'État et du contrôle administratif 9

ARTICLE DE FOND

Méthodes innovantes en matière d'évaluation et d'audit public

Au-delà des apparences : exploiter les informations fournies par les communautés, les données spatiales et la vérification sous-marine pour renforcer les audits environnementaux 15

Estimations de la fraude par la Cour des comptes des États-Unis d'Amérique (GAO) : les étapes clés pour garantir que les décideurs acceptent et comprennent pleinement les approches innovantes 22

Renforcer la valeur publique grâce à l'audit thématique : Leçons tirées de l'expérience de la BPK 28

Le fossé entre le centre et la périphérie : audit de performance et approche systémique dans les villes intermédiaires du Costa Rica 34

L'audit de performance axé sur les citoyens : les leçons tirées de la Cour fédérale des comptes du Brésil 42

Parcours vers le renforcement des capacités en matière d'audit de performance

30 ans d'audit de performance au sein de la Commission d'audit et d'inspection de Corée : Évolution et réalisations 50

Approches innovantes en matière d'audit de performance : leçons comparatives tirées des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques 60

Analyse des données au service de l'impact et de l'innovation

La data science pour mesurer le reste à charge des femmes atteintes d'un cancer du sein 66

Faire la différence grâce aux données : comment l'analyse des données améliore les audits de performance et les évaluations 71

Applications de l'intelligence artificielle dans l'audit

Utilisation de l'IA et de l'analyse de données dans le cadre d'un audit de performance visant à identifier les chevauchements entre les politiques d'efficacité énergétique 75

Données ouvertes et analyse géospatiale basée sur l'IA : étendre l'évaluation des risques liés aux aides d'urgence post-inondations à l'ensemble de la population 85

Innovation en matière d'audit de performance pour renforcer la transparence, la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption au sein de la Cour des comptes du Viêt-Nam 94

TABLE DES MATIÈRES

DANS CETTE ÉDITION

Applications de l'intelligence artificielle dans l'audit (suite).

La transformation des audits de performance : l'innovation en matière d'audit axée sur la technologie du Contrôleur et Auditeur général de l'Inde 99

Préparer les effectifs d'audit au numérique : Leçons tirées de la mise en œuvre de l'IA agentique au Contrôle fédéral des finances suisse 105

L'innovation dans les processus d'audit de performance à la lumière des technologies modernes 114

Gouvernance numérique et innovation technologique dans les audits de performance 119

CONTRIBUTION SPÉCIALE

Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds – le parcours et les perspectives d'avenir 124

EDITORIAL



Christina Gellerbrant Hagberg, vérificatrice générale, Cour des comptes suédoise. Source : Cour des comptes suédoise

Du mystère à la pratique : comment la Cour des comptes nationale de Suède aborde l'IA dans ses audits de performance

Auteure : Christina Gellerbrant Hagberg, Auditrice générale, Cour des comptes nationale de Suède (Riksrevisionen)

Introduction : démystifier l'IA

Au sein des Institutions supérieures de contrôle, les discussions sur l'intelligence artificielle (IA) sont souvent centrées sur la technologie. Elles mettent en avant les modèles, l'infrastructure des données, les cadres de gouvernance et le potentiel futur. Les débats sur l'IA sont souvent entourés d'une certaine aura de mystère ; les applications pratiques ont tendance à être confondues avec des idées plus visionnaires telles que les agents autonomes, voire l'informatique quantique. Pour de nombreux auditeurs, cela peut donner l'impression que l'IA est complexe, voire parfois intimidante.

L'année dernière, à la Cour des comptes nationale de Suède (NAO suédoise), nous avons délibérément adopté un angle d'approche différent. Plutôt que d'aborder l'IA à un niveau abstrait, notre ambition était de la démystifier, en recentrant l'attention sur la manière dont elle peut être utilisée dans le cadre de l'audit.

Après six mois d'utilisation opérationnelle de Microsoft Copilot dans l'ensemble de l'organisation – à la fois à grande échelle et de manière plus approfondie dans le cadre de l'audit de performance –, nous commençons à y voir plus clair. Notre expérience montre que la véritable transformation n'est pas avant tout technologique, mais relève plutôt de l'état d'esprit des collaborateurs.

Un choix stratégique : la pratique avant la théorie

Dès les débuts de notre adoption de Copilot, la Cour des comptes nationale de Suède a fait un choix organisationnel clair. Nous n'avons pas positionné l'IA comme un programme de transformation à grande échelle ni comme un projet de développement technique. Nous avons plutôt choisi une orientation fondée sur trois principes simples :

- Utiliser des outils existants et sécurisés – principalement Copilot.
- Privilégier l'apprentissage pratique plutôt que théorique.
- Encourager l'expérimentation dans le travail quotidien.

Cette approche incarne une idée fondamentale concernant le développement professionnel : les auditeurs n'acquièrent pas leur jugement professionnel en lisant des directives, mais en pratiquant.

Pas besoin de comprendre le code sous-jacent

Il convient de faire une distinction utile entre l'audit des modèles d'IA en tant que tels et l'examen de la manière dont les organisations utilisent l'IA pour améliorer leurs opérations.

Dans certains cas rares, le modèle d'IA lui-même peut faire l'objet d'un audit — par exemple, lorsqu'une autorité publique s'appuie sur un algorithme pour prendre ses décisions. Dans de tels cas, un certain niveau de compréhension technique peut être nécessaire pour évaluer le fonctionnement du modèle et les risques qu'il présente. Cependant, ce type d'audit est relativement peu courant dans le cadre de l'audit de performance.

Le plus souvent, l'accent est mis sur la manière dont les organisations utilisent l'IA dans le cadre d'efforts plus larges visant à améliorer leur efficacité et leur efficience. À cet égard, l'IA ne diffère pas radicalement des autres formes de numérisation. Les questions d'audit pertinentes portent sur la gouvernance, la gestion des risques, les contrôles internes, l'apprentissage et le suivi : les organisations testent-elles et valident-elles leur utilisation de l'IA, évaluent-elles les risques, gèrent-elles les conséquences imprévues et s'assurent-elles que la technologie contribue aux résultats escomptés ?

L'audit de l'IA ne nécessite pas d'outils d'audit entièrement nouveaux ; il requiert l'application d'approches d'audit établies à un nouveau type d'instrument. Comme dans d'autres domaines de la numérisation, l'accent est mis sur le fonctionnement de l'organisation plutôt que sur les rouages internes de la technologie elle-même.

Cela implique avant tout que la plupart des auditeurs n'ont pas besoin d'une compréhension technique approfondie de l'IA. Ce dont ils ont besoin, c'est de la capacité à évaluer la manière dont les organisations assurent la gouvernance et utilisent l'IA dans la pratique, en s'appuyant sur les mêmes principes fondamentaux qui sous-tendent l'audit de performance de manière plus générale.

L'IA : une question de leadership

L'un de nos principaux enseignements a été que l'adoption de l'IA relève moins de la technologie que du leadership. Au sein de la Cour des comptes nationale de Suède, cela signifie que le leadership s'est attaché à créer les conditions propices à l'apprentissage, à réduire les obstacles à l'expérimentation, à clarifier les attentes et les responsabilités, et à atténuer les craintes et les incertitudes inutiles.

Encourager l'expérimentation ne signifie pas supprimer tout contrôle. Notre approche repose sur une combinaison de liberté et de limites claires. Les auditeurs sont encouragés à expérimenter dans leur travail quotidien, tandis que le jugement humain conserve le contrôle total sur toutes les conclusions. Les outils d'IA ne doivent pas être utilisés pour traiter des données sensibles ou classifiées.

Cette approche de « liberté responsable » s'est avérée essentielle. Elle permet l'apprentissage tout en préservant la confiance, la responsabilité et la conformité.

Ce que l'IA apporte réellement

Concrètement, l'IA s'est révélée particulièrement utile en tant qu'outil d'aide. Nos auditeurs de performance utilisent l'IA pour :

- structurer et affiner leurs idées ;
- analyser de grands volumes de texte ;
- résumer des documents et des entretiens ;
- améliorer la clarté et la formulation des rapports ;
- remettre en question les hypothèses initiales.

Cela entraîne souvent un effet secondaire : des attentes plus élevées en matière de clarté et de raisonnement. Lorsque les arguments peuvent être vérifiés plus rapidement et que des explications alternatives sont plus faciles à formuler, le niveau d'analyse s'en trouve rehaussé. Notre prochaine étape consistera à explorer comment l'IA peut soutenir l'audit financier.

Qualité, risque et responsabilité

Une question qui revient souvent est de savoir comment l'IA influe sur la question de la responsabilité. À la Cour des comptes nationale de Suède, nous avons clairement posé comme principe que l'IA n'entraîne pas de modification des principes fondamentaux de la responsabilité en matière d'audit.

L'auditeur reste pleinement responsable de toutes les conclusions. Les résultats fournis par l'IA sont simplement considérés comme des suggestions émanant d'un « stagiaire » ou d'un « copilote » très utile. Ces résultats doivent toujours faire l'objet d'un examen critique et d'une validation.

Bien que les risques, tels que l'erreur ou le biais, soient réels, ils doivent être gérés de la même manière que tout autre risque : avec un esprit de scepticisme professionnel et par le biais d'un examen.

L'un des principaux défis pratiques concerne les données. De nombreux ensembles de données utilisés en audit sont confidentiels ou classifiés, alors que de nombreux outils d'IA avancés fonctionnent dans des environnements cloud. Cela entraîne des contraintes d'utilisation. Notre approche a été pragmatique : plutôt que d'attendre des solutions parfaites, nous nous concentrons sur ce qui est faisable dans le cadre des contraintes actuelles.

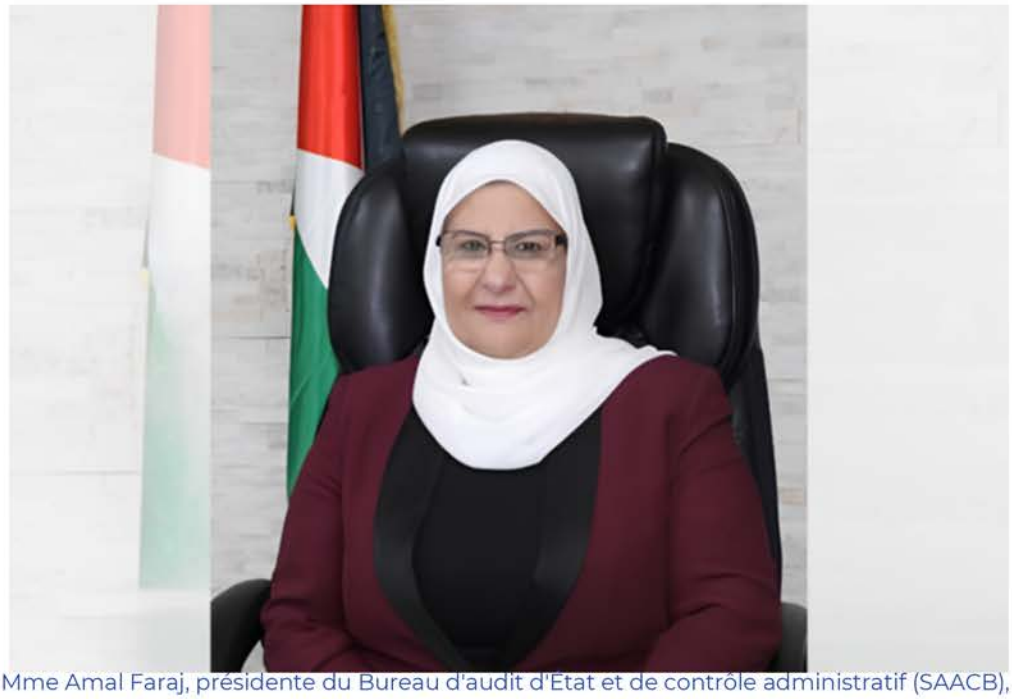
Six mois d'expérience : premières observations

Après six mois d'utilisation opérationnelle, plusieurs tendances se dessinent. Les auditeurs identifient de plus en plus leurs propres cas d'utilisation pertinents. L'IA s'avère plus utile dans les tâches quotidiennes que dans des projets pilotes isolés. L'apprentissage se fait par la pratique et le dialogue plutôt que par une formation formelle. Le mystère perçu autour de l'IA se dissipe dès que les auditeurs commencent à l'utiliser.

La principale leçon tirée par la Cour des comptes nationale de Suède est simple : ne pas commencer par une approche technique, mais plutôt par une approche pratique. Pour être utile, il n'est pas nécessaire de comprendre pleinement les fondements techniques de l'IA. Ce qui importe, c'est la manière dont elle est intégrée aux tâches quotidiennes, si l'apprentissage est favorisé et si la responsabilité de l'audit est préservée.

L'IA ne remplace pas le jugement professionnel. Elle redéfinit la manière dont ce jugement est élaboré et appliqué, ce qui relève avant tout du leadership.

EDITORIAL



Mme Amal Faraj, présidente du Bureau d'audit d'État et de contrôle administratif (SAACB), l'institution supérieure de contrôle des finances publiques palestinienne. Source : SAACB

De la conformité à l'évaluation des performances : la transition vers l'audit de performance du Bureau d'audit d'État et du contrôle administratif

Auteure : Mme Amal Faraj, présidente du Bureau d'audit d'État et de contrôle administratif (SAACB), l'institution supérieure de contrôle des finances publiques palestinienne.

Dans un monde en mutation rapide et confronté à des défis croissants, les gouvernements sont plus que jamais appelés à présenter des conclusions concrètes, à fournir des services publics de haute qualité et à gérer les ressources disponibles de manière efficace, efficiente et responsable. Face à ces changements, l'audit public n'est plus seulement considéré comme un moyen de garantir le respect des lois et des protocoles, mais aussi comme un outil permettant d'évaluer la performance et de mesurer l'influence réelle des politiques et des programmes gouvernementaux sur la vie des citoyens.

L'audit de performance représente un bond qualitatif dans la réflexion moderne en matière d'audit ; il s'agit d'un outil stratégique qui aide à répondre à des questions essentielles : les objectifs sont-ils atteints ? Les ressources sont-elles utilisées de manière efficace ? Les interventions gouvernementales sont-elles efficaces pour relever les défis en matière de développement, d'économie et de société ?

Le Bureau d'audit d'État et du contrôle administratif est l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques de la Palestine ; il est chargé de l'audit du secteur public en produisant des rapports d'audit visant à renforcer la bonne gouvernance, à améliorer la performance institutionnelle, à garantir la meilleure utilisation possible des fonds publics et à accroître la transparence, la responsabilité et l'intégrité.

Le Bureau a très tôt pris conscience de l'importance de cette évolution mondiale des pratiques d'audit ; il a donc adopté une vision ambitieuse visant à faire évoluer son rôle, passant d'une institution chargée de vérifier la conformité à une institution contribuant à améliorer la performance, à générer un impact et à consolider la valeur publique. Cette évolution ne s'est pas limitée à la mise au point d'outils d'action ou à l'élargissement de son mandat, mais a constitué un projet institutionnel intégré fondé sur le renforcement des capacités, le développement de méthodologies, le soutien à des partenariats professionnels et l'instauration d'une culture axée sur l'apprentissage continu et l'innovation.

Au cours des dernières années, le Bureau a pris des mesures décisives pour institutionnaliser et développer l'audit de performance conformément aux normes internationales d'audit, en s'appuyant sur des expériences internationales pionnières et en suivant les meilleures pratiques professionnelles axées sur les constatations, l'impact et la valeur ajoutée.

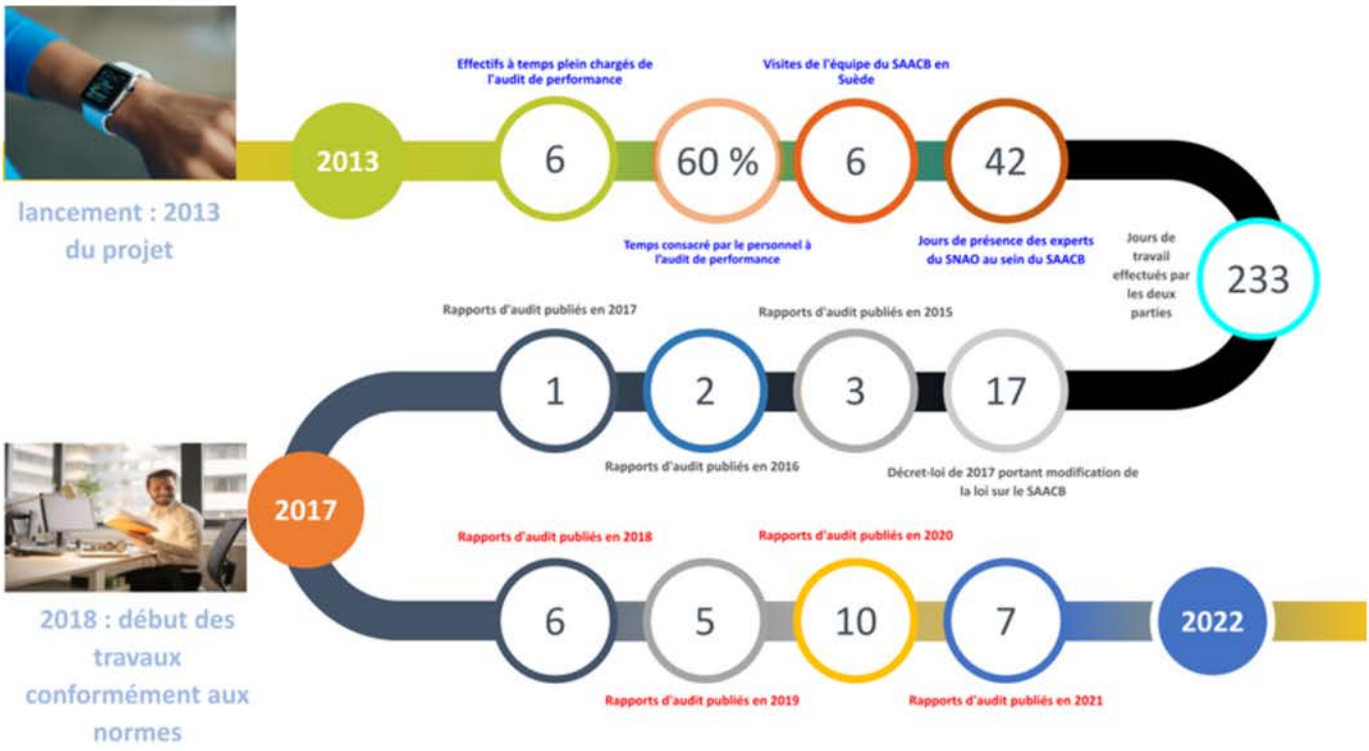
Les défis de l'audit de performance

Le Bureau s'est heurté à deux défis majeurs dans la mise en œuvre d'un audit de performance efficace. Premièrement, le Bureau disposait de ressources limitées et son personnel avait des compétences restreintes en matière d'audit de performance. Deuxièmement, il n'existait aucun mandat légal clair autorisant le Bureau à pratiquer ce type d'audit.

Bien que les audits de performance soient essentiels pour améliorer les services publics et accroître l'efficacité des dépenses publiques, l'absence des éléments institutionnels et législatifs nécessaires a constitué un obstacle au développement d'une fonction d'audit de performance.

Recherche d'une solution par le biais d'un partenariat stratégique entre pairs

Le Bureau, soucieux de développer des outils d'audit, a adopté une approche stratégique fondée sur un partenariat avec une ISC homologue disposant d'une expérience avérée en matière d'audit de performance. Cela a débouché sur un partenariat avec la Cour des comptes de Suède, qui a contribué à transmettre ses connaissances et son expérience et à renforcer les capacités institutionnelles et professionnelles du Bureau.



Source: Bureau de l'audit d'État et du contrôle administratif (SAACB)

La coopération entre ISC homologues s'est concentrée sur l'élaboration et la mise en pratique de méthodes d'audit de performance, sur l'alignement des actions du Bureau sur les normes internationales, ainsi que sur la formation des auditeurs et l'acquisition par ceux-ci de l'expérience technique nécessaire à l'établissement de rapports d'audit de performance. En outre, le Bureau a mis en place un noyau institutionnel spécialisé chargé de développer la fonction d'audit de performance.

La première phase de cette coopération s'est attachée à établir les fondements professionnels de l'audit de performance en élaborant et en réalisant des audits de performance concrets, en publiant des rapports de grande qualité comportant des conclusions et des éléments probants concrets, et en renforçant la communication avec les parties prenantes afin de garantir l'utilité des conclusions des rapports.

Grâce aux efforts de renforcement des capacités et à l'alignement sur les normes de l'INTOSAI, cette phase a donné lieu à la publication de six rapports d'audit de performance, qui ont constitué le véritable point de départ de cette démarche. En ce qui concerne le défi lié au cadre juridique, la loi de 2017 relative au SAACB a également été modifiée afin que l'audit de performance fasse partie des types d'audits menés par le Bureau, au même titre que les audits financiers et les audits de conformité.

Institutionnalisation et développement de l'audit de performance

Après avoir établi les fondements juridiques et professionnels, le Bureau est passé à une phase plus avancée axée sur l'institutionnalisation et la pérennité de l'audit de performance, en :

- La création d'un service spécialisé dans l'audit de performance au sein de la structure organisationnelle du Bureau.
- Intégrer l'audit de performance dans le Plan stratégique (2017-2021).
- Élaborer un guide professionnel de l'audit de performance et des fiches de référence ;
- Proposer des programmes de formation destinés tant aux auditeurs qu'aux responsables afin de les sensibiliser et d'élargir leur méthodologie professionnelle ;
- Élaborer des protocoles d'assurance qualité, de révision des rapports et de plans d'audit ;
- Renforcer la communication avec les entités auditées et les parties prenantes afin d'expliquer et d'exploiter les conclusions des rapports.
- Échanger l'expérience avec des ISC homologues en matière d'audit de performance des Objectifs de développement durable (ODD) dans le cadre du programme « Sharaka » mené avec l'ISC des Pays-Bas.

Conclusions et réalisations

À la fin de l'année 2025, le Bureau avait publié plus de 70 rapports d'audit de performance portant sur différents secteurs essentiels en Palestine. Ces rapports constituent désormais une référence importante pour le gouvernement, les décideurs, les entités auditées et le public.

Ces rapports d'audit de performance ont également aidé le Bureau à élaborer des protocoles de mesure des constatations et de l'impact dans le secteur public, et à soutenir la prise de décision en formulant des recommandations pratiques et applicables. En publiant ces rapports d'audit de performance, tant dans la presse que sur les réseaux sociaux, le Bureau renforce la transparence des politiques publiques mises en œuvre. Le Bureau s'est imposé comme une institution d'audit attentive aux constatations et à la valeur ajoutée,

Les leçons tirées de cette expérience par le Bureau ne se sont pas limitées à la mise en place des audits, mais ont également contribué directement à l'amélioration du service public. Les recommandations issues des audits de performance ont eu un impact positif concret sur les programmes publics, notamment, mais sans s'y limiter :

- La réduction des temps d'attente aux urgences des hôpitaux.
- La mise en place d'un système unifié de suivi et de gestion des équipements médicaux.
- La réglementation des services de radiologie dans les hôpitaux publics.
- La mise en place d'une maintenance préventive des réseaux d'eau afin de réduire les pertes.
- L'augmentation de la fréquence des contrôles des marchandises sur les marchés.
- Les nomination et autonomisation des personnes en situation de handicap dans la fonction publique.

Le gouvernement tient compte d'un certain nombre de recommandations issues des audits de performance lors de la publication de ses décisions et politiques.

L'expérience du Bureau montre que l'évolution vers l'audit de performance ne se limite pas à un simple développement des outils d'audit, mais constitue une transition stratégique dans la réflexion en matière d'audit, qui vise à passer d'une approche axée sur la conformité à une approche centrée sur la mesure des résultats et de l'impact réel des politiques et programmes gouvernementaux.

Grâce à cette évolution, le Bureau est désormais mieux à même de contribuer à l'amélioration de la performance du gouvernement et du système de gouvernance, ainsi qu'au renforcement de la qualité du service public, afin de concrétiser sa vision : apporter un changement tangible dans la vie des citoyens palestiniens.

Perspectives d'avenir

Nous sommes aujourd'hui à l'aube d'une nouvelle phase de développement institutionnel. Les mutations numériques rapides et la complexité croissante des environnements de travail des pouvoirs publics font de l'innovation le fondement principal de l'avenir de l'audit de performance. Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ne se contentent pas d'évaluer les événements passés, mais sont également tenues de mettre en évidence et d'évaluer les risques, de tirer parti des opportunités futures et d'utiliser les technologies modernes pour l'analyse des données et la formulation d'orientations qui soutiennent les décideurs. Animé par cette perspective, le Bureau renforce l'utilisation d'outils numériques de pointe, tire parti de l'analyse de données et de l'intelligence artificielle, développe des méthodes d'audit plus résilientes et proactives, et met en place des canaux de communication plus efficaces avec les entités auditées en y instaurant des unités de contrôle interne, ce qui contribue à accroître l'efficacité des audits, à améliorer la qualité des résultats et à renforcer l'impact des recommandations d'audit.

Notre vision pour l'avenir consiste à mener des audits plus intelligents, proactifs et influents, capables d'explorer les risques, d'analyser les orientations, d'évaluer les constatations de manière exhaustive et de fournir des perspectives et des recommandations qui soutiennent la prise de décision, renforcent l'efficacité de l'administration publique et favorisent le développement durable.

Le citoyen sera au cœur de notre attention et de nos efforts. La valeur réelle ne se mesure pas au nombre de rapports ou d'observations, mais à l'influence positive exercée sur la qualité du service public, l'efficacité institutionnelle et le niveau de confiance entre les citoyens et les institutions de l'État.

Le parcours du Bureau en matière d'audit de performance illustre une transition institutionnelle et une volonté professionnelle, fondées sur la conviction que l'audit moderne est un partenaire du développement et de la réforme, et que l'innovation n'est pas un choix provisoire mais une méthode durable pour rester en phase avec l'avenir et apporter des changements positifs.

Tout en poursuivant sa quête d'innovation et de développement, le Bureau renforce son adhésion aux meilleures pratiques et normes internationales, consolidant ainsi son rôle d'institution d'audit nationale chargée de protéger les fonds publics, d'instaurer un développement durable et d'apporter la meilleure valeur possible aux citoyens palestiniens.



Figure1 : Une aire protégée de l'atoll de Baa. Source : Bureau de l'Auditeur général des Maldives

Au-delà des apparences : exploiter les informations fournies par les communautés, les données spatiales et la vérification sous-marine pour renforcer les audits environnementaux

Auteure principale : Aminath Nausha, Coauteurs : Hussain Niyazy, Ibrahim Aiman, Mohamed Ibrahim Jaleel, Aminath Muaza, Bureau de l'Auditeur général des Maldives

Introduction

Les vérifications environnementales, en particulier dans les aires marines protégées, se heurtent à des difficultés pour obtenir des preuves fiables, car les conditions environnementales évoluent souvent progressivement et ne sont pas entièrement reflétées dans les registres de surveillance de routine. Ces difficultés peuvent nécessiter une approche allant au-delà des méthodes d'audit conventionnelles.

Au cours de la vérification environnementale des mécanismes de gouvernance et de coordination dans les zones protégées de la réserve de biosphère de l'atoll de Baa, l'équipe d'audit a rencontré des problèmes qui ne pouvaient être entièrement résolus par la seule analyse documentaire. Pour répondre à ces questions, il a fallu recourir à des approches innovantes qui ont, en fin de compte, renforcé les conclusions de la vérification. Cela a permis à notre équipe de valider de manière indépendante les observations des parties prenantes, de consolider la base de preuves de la vérification et d'identifier des problèmes qui, sans cela, auraient pu passer inaperçus.

Cet article présente notre expérience de l'intégration de ces techniques dans un audit environnemental et explique comment nous mettons en œuvre d'autres méthodes de vérification avec des ressources limitées, dans des contextes complexes et dynamiques.

Objectif et portée de l'audit

L'audit visait à évaluer l'efficacité des mécanismes de gouvernance et de coordination pour la gestion des aires protégées au sein de la réserve de biosphère de l'atoll de Baa pour la période allant de 2015 à 2024, en examinant à la fois les zones protégées terrestres et marines.

Afin de mieux comprendre le système, l'équipe d'audit a dans un premier temps examiné la documentation pertinente, notamment les politiques, les rapports de suivi et les cadres réglementaires, et a mené des entretiens avec les principales parties prenantes institutionnelles.

Afin de renforcer la participation de la communauté au processus d'audit, l'équipe d'audit a organisé des groupes de discussion avec les principales parties prenantes de l'atoll, notamment des plongeurs, des agriculteurs, des pêcheurs, des exploitants de chambres d'hôtes, des représentants de complexes touristiques et des conseils locaux. Parallèlement, des enquêtes de perception ont été menées pour recueillir l'avis du grand public sur le sujet de l'audit. Ces discussions ont fourni des informations précieuses et mis en évidence des changements notables au sein des zones protégées de l'atoll. L'un des changements significatifs signalés a été la disparition de l'île de B. Bathalaa, qui faisait partie d'une zone protégée désignée le 5 juin 2011. Il s'agit là d'un moment charnière de l'audit, où les informations fournies par les parties prenantes ont déclenché une enquête plus approfondie.



Figure 2 : d'après les consultations des parties prenantes. Source : Bureau de l'Auditeur général des Maldives

Se forger une vision d'ensemble

Si les entretiens avec les parties prenantes et l'examen des documents sont essentiels, ils ont également révélé des lacunes. D'une institution à l'autre, les informations étaient fragmentées, et certains dossiers présentaient des incohérences ou étaient incomplets. Plusieurs parties prenantes ont signalé des changements environnementaux au fil du temps ; toutefois, il existait peu d'éléments probants permettant de documenter leur ampleur ou la réponse des organismes de surveillance.

Compte tenu de ces limites, l'équipe d'audit a cherché à élargir la base de données factuelles au-delà de la simple vérification des documents afin d'avoir une vision d'ensemble. Cela a nécessité l'identification de méthodes alternatives susceptibles de fournir des informations indépendantes, objectives et datées pour compléter les observations des parties prenantes, ce qui a conduit à l'intégration d'une analyse géospatiale à partir d'images satellites, suivie d'une vérification sur le terrain.

Une perspective aérienne

Les images satellites ont constitué une base essentielle pour l'analyse préliminaire. Une analyse de séries chronologiques a été menée pour les zones protégées à l'aide des images ESRI Wayback World et de Google Earth à partir des années 1990 afin d'évaluer les changements survenus dans les caractéristiques côtières et les superficies terrestres au cours de cette période. Une observation notable a corroboré les informations fournies par les parties prenantes : une petite île connue sous le nom de B. Bathalaa n'apparaissait plus sur les images les plus récentes.

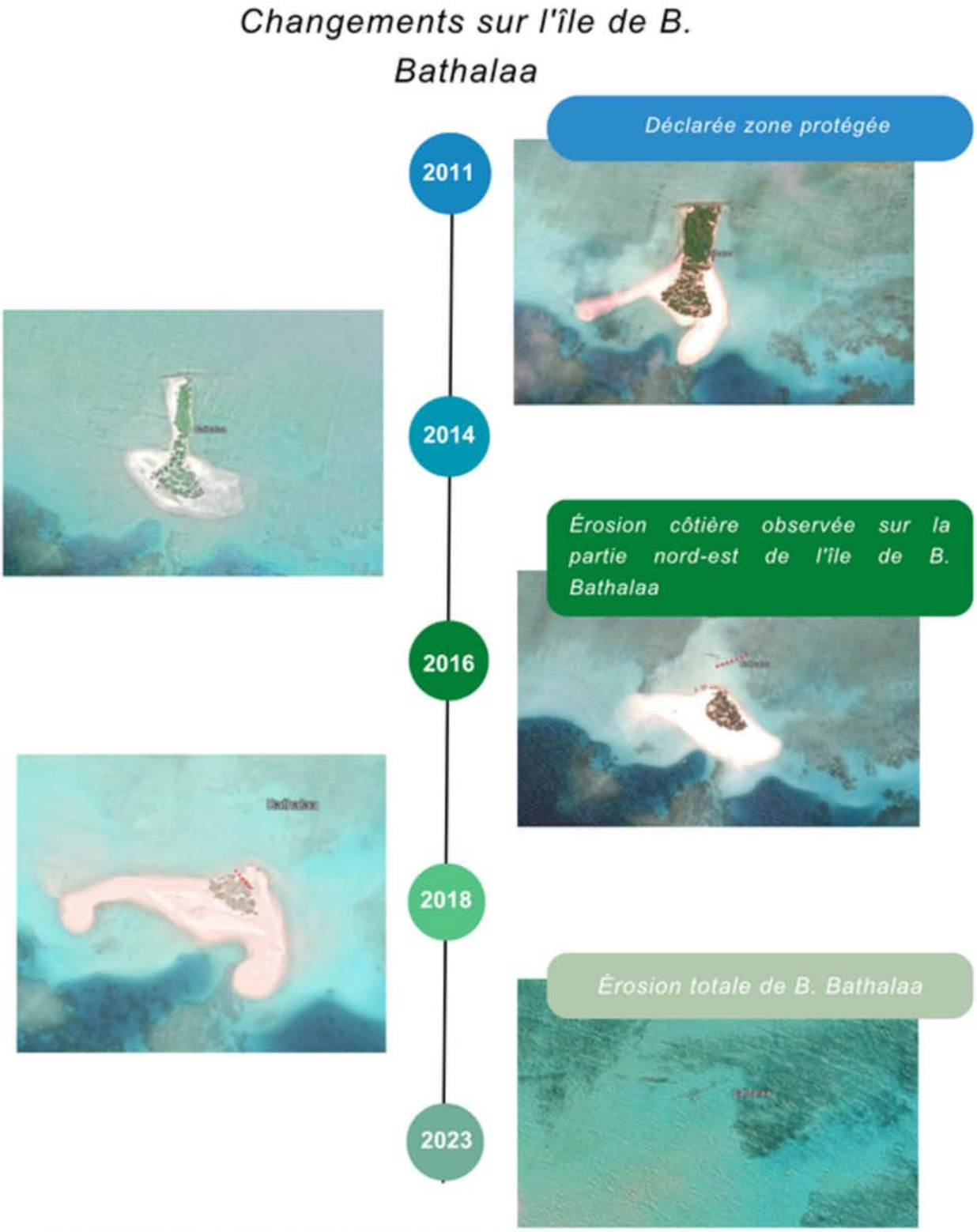


Figure 3: Changements observes sur l'île de Bathalaa. Source : Bureau de l'Auditeur général des Maldives

Afin de déterminer si ce changement pouvait être attribué à la morphodynamique naturelle de l'île, l'équipe a étendu l'analyse des séries chronologiques aux îles de la région environnante. Aucun changement comparable n'a été observé sur les îles voisines, ce qui suggère que les processus naturels seuls ne pouvaient probablement pas expliquer cette disparition. Cela a mis en évidence l'influence potentielle d'activités anthropiques. Une analyse plus approfondie du développement des infrastructures et des modifications physiques a révélé des traces de travaux de protection du littoral réalisés autour de l'île. Cette analyse a facilité la poursuite de l'enquête, en aidant à identifier les emplacements nécessitant des inspections sur le terrain.

Validation des résultats par l'observation sous-marine

L'analyse spatiale a indiqué la présence possible d'ouvrages de protection du littoral le long du littoral de l'île. Afin de vérifier cette observation, des réunions ont été organisées avec l'autorité chargée de la surveillance de la zone. Le Bureau a confirmé ce constat et a fourni la preuve d'une inspection menée à la suite d'un signalement du public. Au cours de cette inspection, les travaux de protection du littoral ont été observés en cours de réalisation.



Figure 4 : Extrait des enquêtes de terrain menées dans la région de Bathalaa. Source : Bureau de l'Auditeur général des Maldives

Toutefois, l'île étant donnée en bail, le Bureau n'a pas donné suite à cette affaire et s'est contenté d'adresser une notification informelle à l'autorité de surveillance compétente. Si ces consultations ont permis de renforcer et de corroborer l'analyse spatiale, l'absence de preuves photographiques a rendu nécessaire la poursuite de l'enquête.

L'équipe a mené des inspections visuelles sous-marines dans certaines zones identifiées grâce à l'analyse géospatiale. Localiser avec précision les emplacements des infrastructures côtières s'est avéré difficile en raison de l'absence de drones et des forts courants de la lagune, ce qui a contraint l'équipe à plonger avec un tuba pendant de longues périodes en pleine mer.

Malgré ces défis, des preuves de l'existence de mesures de protection du littoral submergées ont finalement été identifiées. Des vestiges d'ouvrages de génie civil ont été observés sous la surface de l'eau. Un examen ultérieur a révélé qu'aucune étude de faisabilité ni aucune étude d'impact sur l'environnement n'avait été réalisée, et qu'aucun permis n'avait été délivré par les autorités compétentes pour les modifications côtières entreprises sur l'île.

Les photographies, les observations et les données de localisation recueillies lors des inspections ont été soigneusement documentées. L'observation directe de la zone par la plongée avec tuba, plutôt que de se fier uniquement à des informations de seconde main, a apporté une valeur ajoutée aux conclusions. Les éléments de preuve recueillis ont été recoupés avec d'autres éléments probants de l'audit. La combinaison d'images satellites, de pièces justificatives, d'entretiens avec les parties prenantes et d'observations sous-marines a permis d'obtenir une image beaucoup plus claire de ce qui s'était passé au sein de la zone protégée.

Plus important encore, cela a permis à l'équipe d'audit d'aller au-delà des hypothèses et d'établir des conclusions étayées par de multiples sources de preuves indépendantes.

Causes profondes

Manque de cohérence des politiques et de gouvernance

Les responsabilités en matière d'administration de l'île, de conservation et de développement touristique sont réparties entre plusieurs entités gouvernementales. L'audit a révélé que les mandats, la cohérence des politiques et les mécanismes de coordination n'étaient pas suffisamment efficaces pour garantir que les décisions soient systématiquement alignées sur les exigences relatives aux zones protégées. C'est l'une des principales raisons qui ont conduit à la mise en location de l'île et à la réalisation d'activités de développement sur celle-ci après sa déclaration en tant que zone protégée.

Non-respect de la réglementation applicable

Aucune évaluation environnementale, aucun agrément de projet ni aucune étude adéquate n'ont été réalisés avant l'entreprise des travaux de protection du littoral et de modification de l'île. L'absence de ces garanties réglementaires a limité la prise en compte des impacts environnementaux potentiels qui auraient autrement été signalés. Des évaluations ultérieures menées par l'Autorité de régulation environnementale ont identifié les travaux non autorisés de protection du littoral comme un facteur ayan probablement contribué à l'érosion de l'île.



Figure 5 : Des auditeurs inspectant une zone protégée dans l'atoll de Baa. Source : Bureau de l'Auditeur général des Maldives

Faiblesses en matière de documentation et de contrôle réglementaire

Les processus de surveillance, de documentation et de mise en application n'étaient pas suffisamment solides pour permettre une intervention réglementaire en temps opportun. En tant qu'entité chargée de la gestion de la zone protégée de l'atoll de Baa, bien que des inspections aient été menées pour donner suite à la plainte du public reçue concernant les travaux réalisés sur l'île, aucun rapport officiel accompagné de preuves appropriées n'a été établi. L'organisme de régulation n'a pas pris de mesures en temps opportun pour donner suite à la plainte et, compte tenu du suivi limité, cela a réduit l'efficacité des mécanismes de contrôle et affaibli la responsabilité vis-à-vis des activités menées sur l'île de Bathalaa.

Conclusion

L'audit, qui a débuté par une évaluation de la gouvernance et de la coordination au sein d'une aire marine protégée, a consisté à explorer de nouvelles méthodes de collecte d'éléments probants et de compréhension des changements environnementaux.

En combinant l'imagerie satellite et la vérification sous-marine, l'équipe d'audit a identifié des changements non documentés, validé des observations clés et renforcé la qualité globale des conclusions d'audit. Plus généralement, cette expérience a montré comment l'innovation peut naître d'une nécessité pratique et comment des approches d'audit adaptables peuvent aider les ISC à préserver leur efficacité.



Source: Adobe Stock Images, kentoh

Estimations de la fraude par la Cour des comptes des États-Unis d'Amérique (GAO) : les étapes clés pour garantir que les décideurs acceptent et comprennent pleinement les approches innovantes

Auteurs : Kathleen Donovan, Heather Dunahoo, Tonita Gillich, Lauren Kirkpatrick, Nicholas Weeks, Cour des comptes des États-Unis d'Amérique (U.S. Government Accountability Office, GAO)

Au cours des dernières années, la Cour des comptes des États-Unis d'Amérique (GAO) a estimé l'ampleur de la fraude à laquelle est confronté le gouvernement américain à l'aide d'approches rigoureuses qui ont permis de communiquer l'étendue et l'incidence de la fraude sur les programmes fédéraux au Congrès, le public américain et les professionnels de la lutte contre la fraude.

En 2024, la GAO a estimé pour la première fois les pertes annuelles liées à la fraude à l'échelle de l'ensemble de l'administration. Ces pertes s'élevaient à un montant compris entre 233 milliards et 521 milliards de dollars par an, d'après les données des exercices budgétaires 2018 à 2022.[1] Ce montant représente entre 3 et 7 % des dépenses fédérales annuelles au cours de la même période. Par ailleurs, en 2023, la GAO a estimé que le montant total des fraudes au sein des programmes américains d'assurance chômage s'élevait probablement à un montant compris entre 100 et 135 milliards de dollars entre avril 2020 et mai 2023, soit environ 10 à 15 % des indemnités de chômage versées pendant cette période.[2]

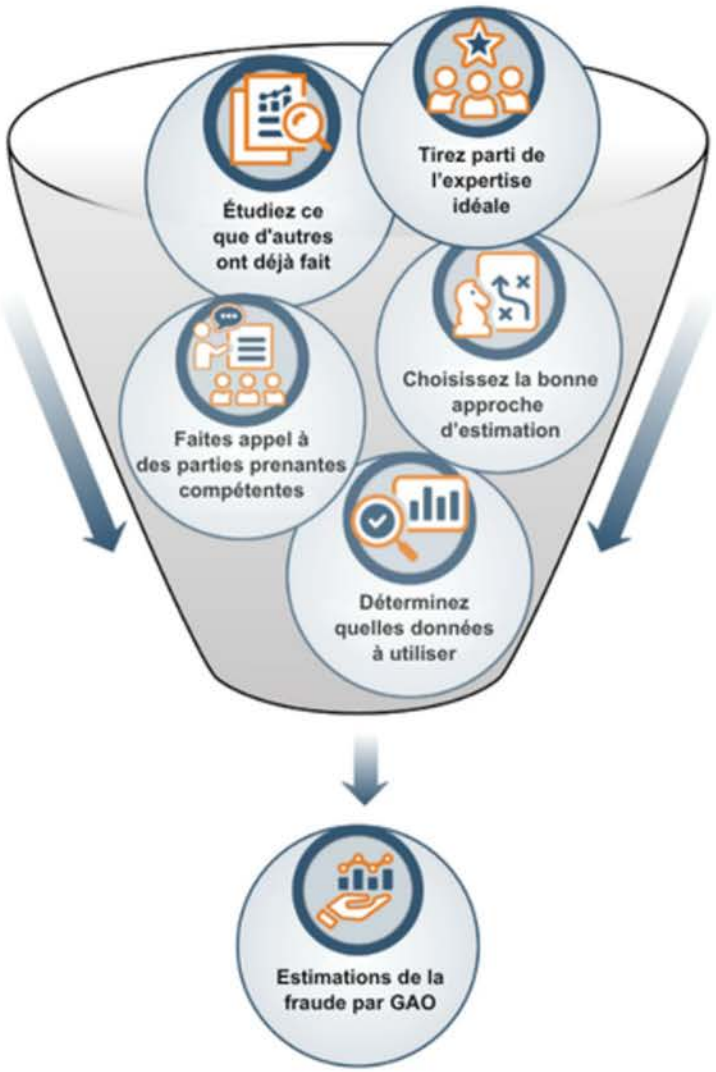
Bien que d'une portée différente, ces deux estimations fournissent des informations précieuses sur l'ampleur des pertes liées à la fraude et soulignent l'importance de ce phénomène qui affecte les programmes et les opérations au niveau fédéral, y compris la fraude commise pendant la pandémie de COVID-19.

Avant les estimations de la GAO en matière de fraude, les agences fédérales, les décideurs politiques et l'opinion publique ne disposaient pas d'une compréhension solide du montant des fonds publics perdus à cause de la fraude. En réponse à une enquête de la GAO, les responsables de programmes fédéraux ont reconnu que la compréhension de l'ampleur des pertes liées à la fraude est un facteur important à prendre en compte dans la gestion du risque de fraude.[3] Cependant, certains responsables de programmes fédéraux ne considéraient pas la fraude comme un problème majeur au sein de leur programme. Les estimations de la GAO en matière de fraude, en particulier celles portant sur la fraude à l'échelle de l'administration, ont permis d'attirer davantage l'attention sur l'ampleur de la fraude dans les programmes gouvernementaux et d'apporter plus de clarté à ce sujet.

La GAO a pris plusieurs mesures clés pour s'assurer que ses estimations de la fraude résisteraient à l'examen minutieux d'un public potentiellement sceptique et que les décideurs comprendraient et utiliseraient ces estimations. Ces mesures comprenaient l'élaboration minutieuse des estimations, la présentation appropriée des résultats et la mise en place d'une vaste campagne de sensibilisation auprès d'un large éventail de publics.

Élaboration des estimations de la fraude

La GAO a utilisé les mêmes éléments fondamentaux pour les deux estimations. La figure ci-dessous en donne un aperçu :



Source : GAO ; Icons-Studio/stock.adobe.com. | GAO-26-105833

- **S'appuyer sur l'expertise adéquate.** La GAO a constitué des équipes diversifiées afin d'élaborer ses estimations de fraude. Ces équipes comprenaient des experts issus de l'ensemble de la GAO possédant une connaissance approfondie de la fraude, ainsi que des économistes, des méthodologistes, des statisticiens et des juristes.

- **Étudier les travaux antérieurs.** Avant de procéder à l'analyse, les équipes ont mené des recherches approfondies sur d'autres travaux d'estimation de la fraude afin d'identifier des méthodes et des éléments à prendre en compte. Ces recherches ont également aidé les équipes à valider les estimations de la GAO à un stade ultérieur du processus.

- **Collaborer avec des parties prenantes bien informées.** La GAO a rencontré des professionnels des forces de l'ordre, des responsables de programmes, des experts du monde universitaire et d'autres professionnels de la surveillance afin de discuter des approches, des données, de la théorie et des résultats.

- **Déterminer les données à utiliser.** La GAO a passé plusieurs mois à identifier et à analyser les différentes sources de données disponibles pour alimenter ses modèles statistiques dans le cadre de chaque estimation. Chaque source de données présentait des particularités propres susceptibles d'entraîner des biais et des limites. Après avoir identifié les sources de données potentielles, les équipes ont sélectionné, analysé et organisé les données en vue du processus d'estimation final.

- **Choisir la bonne approche d'estimation.** Les deux estimations de la fraude réalisées par la GAO n'ont pas utilisé la même approche ; le choix de l'approche d'estimation appropriée dépend fortement des données disponibles et des objectifs de l'estimation. Selon le statisticien en chef de la GAO, Jared Smith, « lorsque la fraude est associée à des dossiers individuels, il peut être possible d'utiliser un échantillon statistique de ces dossiers pour estimer la fraude au sein d'une population plus large. La GAO a utilisé cette approche pour estimer la fraude à l'assurance chômage pendant la pandémie. Lorsqu'on examine la fraude à un niveau plus large, comme l'a fait la GAO avec son estimation de la fraude à l'échelle de l'administration, la modélisation statistique associée à la simulation de Monte-Carlo s'est avérée un outil plus performant. » La simulation de Monte-Carlo, utilisée dans l'estimation de la fraude à l'échelle de l'administration, était appropriée compte tenu de l'incertitude liée à l'estimation de la fraude et de la qualité limitée des données disponibles sur la fraude à l'échelle de l'administration.

- **Vérification et validation.** Les estimations de la GAO ont fait l'objet d'une vérification et d'une validation approfondies. La GAO a soigneusement évalué la fiabilité des données utilisées dans les estimations, notamment par le biais d'entretiens avec des responsables des agences bien informés. Les hypothèses et les approches des modèles ont été examinées en interne et en coordination avec des experts externes, puis comparées à des études de mesure et d'estimation de la fraude. Les résultats des modèles ont été examinés, notamment au moyen de tests de sensibilité. Chaque étape du processus a respecté le cadre d'assurance qualité de la GAO, reflétant nos normes rigoureuses en matière de documentation et d'examen indépendant.

L'approche de la GAO en matière de communication de ses estimations de fraude

La GAO a présenté ses estimations de la fraude à l'échelle de l'administration fédérale et dans le domaine de l'assurance chômage dans des rapports publics en les replaçant dans leur contexte, notamment en fournissant des informations générales sur la fraude dans les programmes fédéraux et des conseils sur la manière d'interpréter ces estimations.

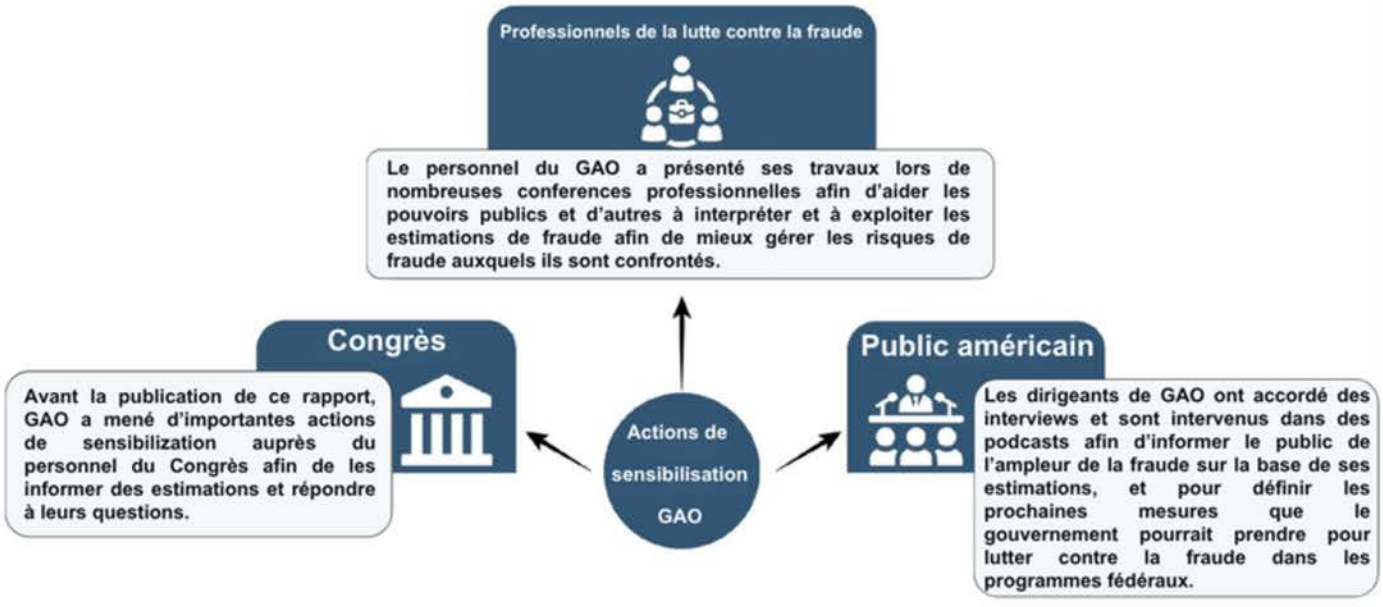
Le rapport sur les estimations à l'échelle de l'administration comprenait également une analyse détaillée de la manière dont ces estimations contribuent à l'intégrité des programmes. Par exemple, les estimations de fraude peuvent aider à mettre en évidence l'ampleur du problème, à améliorer la hiérarchisation des priorités en matière de contrôle et à démontrer le retour sur investissement de la gestion des risques de fraude.

Le rapport d'estimation relatif à l'assurance chômage décrivait les conditions d'éligibilité spécifiques et les faiblesses des contrôles internes liées à l'extension temporaire des programmes d'assurance chômage pendant la pandémie de COVID-19.

En replaçant les estimations de fraude dans le contexte plus large de la gestion des risques de fraude, la GAO a fourni des informations essentielles nécessaires à la pleine compréhension et à l'utilisation appropriée de ces estimations. Par exemple, la GAO a expliqué les environnements de risque reflétés dans l'estimation à l'échelle de l'administration fédérale et en quoi cette estimation contrastait avec les estimations des paiements indus.

La mise en place d'actions de sensibilisation auprès de divers publics a également contribué à faire connaître les estimations de la GAO et à encourager leur adoption dans la gestion des risques de fraude, comme l'illustre la figure ci-dessous.

Selon Rebecca Shea, Directrice du service des audits judiciaires et des enquêtes, « les actions de sensibilisation menées au cours de ce travail ont notamment contribué à obtenir l'adhésion à nos recommandations. Quelle que soit l'opinion des agences sur le chiffre lui-même, elles ont reconnu l'intérêt de l'estimation pour améliorer la prévention de la fraude. En conséquence, elles ont accepté de mettre en œuvre les recommandations que nous avons formulées pour renforcer les efforts d'estimation de la fraude. En effet, le ministère américain du Trésor explore déjà des pistes pour élaborer des estimations de la fraude plus détaillées afin de dynamiser les efforts de prévention et de détection. »



Source: GAO; Icons-Studio/stock.adobe.com. | GAO-26-105833

L'estimation de la fraude soutient la mission de contrôle

Les estimations de la fraude réalisées par la GAO ont complété son travail de surveillance. Par exemple, ces estimations ont complété la mise à jour 2025 de la « liste des risques élevés » établie de longue date par la GAO, qui met en évidence les domaines au sein du gouvernement fédéral présentant de graves vulnérabilités à la fraude, au gaspillage, aux abus et à la mauvaise gestion, ou nécessitant une transformation. La GAO met à jour cette liste au début de chaque nouvelle session du Congrès. Ces estimations ont également étayé les recommandations prioritaires du GAO, c'est-à-dire les recommandations qui n'ont pas été mises en œuvre et qui méritent l'attention des responsables des principaux départements ou agences, car leur mise en œuvre pourrait permettre de réaliser d'importantes économies ; d'améliorer la prise de décision du Congrès ou du pouvoir exécutif sur des questions majeures ; d'éliminer la mauvaise gestion, la fraude et les abus ; ou de garantir que les programmes respectent la législation et que les fonds soient dépensés conformément à la loi, entre autres avantages. Chaque année, la GAO adresse des courriers aux responsables des principaux ministères et agences, les exhortant à se concentrer sur ces recommandations prioritaires.

D'autres institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) pourraient examiner comment de telles estimations pourraient faire progresser leurs efforts de contrôle respectifs. Les estimations de la fraude pourraient aider les organes législatifs, les responsables de programmes et les contribuables à mieux comprendre l'ampleur et la portée de la fraude dans les dépenses publiques. Ce travail peut également aider les ISC à identifier et à remédier aux faiblesses des efforts existants visant à mesurer et à lutter contre la fraude, tout en aidant les gouvernements à déterminer le niveau approprié d'investissements dans la lutte contre la fraude. Ces estimations servent de repères pour calculer le retour sur investissement des activités de prévention et de détection. En outre, elles sont essentielles pour démontrer l'intégrité de la gestion des programmes. Selon l'ancien Contrôleur général des États-Unis d'Amérique, Gene Dodaro, « outre le fait qu'elles aident à comprendre les pertes liées à la fraude, les estimations de la fraude peuvent contribuer à hiérarchiser les priorités en matière de contrôle en identifiant les programmes gouvernementaux particulièrement exposés à des pertes importantes dues à la fraude ». Il a par ailleurs souligné que ces estimations pourraient également étayer les recommandations relatives à la prévention, à la détection et à la lutte contre la fraude.

Notes de bas de page

1. GAO, Gestion des risques de fraude : les données de 2018 à 2022 montrent que le gouvernement fédéral perdrait chaque année entre 233 et 521 milliards de dollars à cause de la fraude, selon différents scénarios de risque, GAO-24-105833 (Washington, D.C. : 16 avril 2024). ↩
2. GAO, Assurance chômage : le montant estimé de la fraude pendant la pandémie se situerait probablement entre 100 et 135 milliards de dollars, GAO-23-106696, (Washington, D.C. : 12 septembre 2023). ↩
3. GAO, Gestion des risques de fraude : les agences devraient poursuivre leurs efforts pour mettre en œuvre les meilleures pratiques, GAO-24-106565 (Washington, D.C. : 1er novembre 2023). ↩



Source: Adobe Stock Images, Nuthawut

Renforcer la valeur publique grâce à l'audit thématique : Leçons tirées de l'expérience de la BPK

Auteurs : Dr Tri Adhitya Basuki, Eko Prastiyo, Cour des comptes de la République d'Indonésie (ISC d'Indonésie)

Introduction

Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) jouent un rôle essentiel dans le renforcement de la responsabilité et de la transparence au sein des systèmes de gouvernance démocratique. À mesure que les défis en matière de politiques publiques deviennent de plus en plus complexes et interdépendants, les ISC sont appelées non seulement à fournir une assurance, mais aussi à contribuer plus directement à l'amélioration de la gouvernance et à l'obtention de résultats en matière de développement durable.

Cette attente se reflète dans la norme INTOSAI-P 12, qui souligne que les ISC doivent créer de la valeur et apporter des avantages tangibles aux citoyens grâce à une responsabilisation, une transparence et une performance du secteur public renforcées (INTOSAI, 2013). Les débats internationaux ont également mis en évidence la nécessité croissante pour les ISC de relever les défis de gouvernance intersectoriels et à long terme, notamment le développement durable et la résilience de la gouvernance (INTOSAI Journal, 2021).

En Indonésie, cette évolution de l'environnement a incité la Cour des comptes de la République d'Indonésie (BPK) à adopter une approche d'audit thématique. Les audits traditionnels, axés sur des entités individuelles, aboutissent souvent à des constatations fragmentées qui ne suffisent pas à expliquer les problèmes systémiques plus larges impliquant plusieurs institutions et des risques interdépendants. L'audit thématique a donc été développé pour offrir des perspectives plus intégrées en combinant les constatations issues de différents ministères, régions et niveaux de gouvernement.

Aligné sur les priorités nationales de développement et les Objectifs de développement durable (ODD), l'audit thématique est devenu un instrument stratégique important au sein du cadre d'audit de la BPK. Cet article examine l'expérience de la BPK dans la mise en œuvre de l'audit thématique et met en évidence les enseignements institutionnels liés à l'analyse systémique, à la création de valeur publique et à la gouvernance intersectorielle.

Des audits axés sur les entités à l'analyse systémique

L'évolution vers l'audit thématique reflète une transformation plus large de l'audit du secteur public. Si les audits conventionnels fournissent des conclusions précieuses au niveau des entités, ils peinent souvent à cerner les défis de gouvernance qui s'étendent à travers les institutions, les secteurs et les niveaux de gouvernement. L'audit thématique adopte une perspective pangouvernementale qui permet aux auditeurs d'évaluer de manière plus exhaustive la cohérence des politiques, la coordination institutionnelle et la performance intersectorielle.

Au sein de la BPK, les audits thématiques sont menés en dehors du cadre des audits financiers et s'articulent autour de thèmes stratégiques définis dans les politiques d'audit et les priorités nationales. Mis en œuvre par le biais d'audits de performance ou de conformité impliquant plusieurs unités d'audit, leur objectif est de produire des conclusions intégrées tout en améliorant l'efficacité de l'audit et l'utilisation des ressources (BPK, 2015).

En Indonésie, l'audit thématique a évolué, passant de questions spécifiques à certains secteurs, telles que la résilience économique et le développement des infrastructures, vers des défis multidimensionnels, notamment la durabilité environnementale et la résilience climatique. Cette évolution reflète des tendances internationales plus larges vers un audit axé sur la gouvernance et la durabilité (Smith et al., 2021).

La mise en œuvre initiale de l'audit thématique a posé plusieurs défis. Les capacités limitées des auditeurs et les ressources budgétaires restreintes ont créé des risques de couverture insuffisante des programmes stratégiques complexes impliquant plusieurs entités et secteurs. En réponse, la BPK a renforcé les processus de conception des audits afin de garantir une couverture adéquate des risques clés, des parties prenantes et des objectifs politiques. La coordination s'est également avérée difficile, car les audits thématiques nécessitent une collaboration entre plusieurs unités d'audit ayant des priorités et des calendriers différents. Pour remédier à ce problème, la BPK a mis en place des mécanismes de coordination et renforcé l'engagement de la direction afin d'assurer la cohérence méthodologique et des conclusions intégrées.

Au-delà de ces défis opérationnels, l'audit thématique marque un passage des évaluations organisationnelles isolées à une analyse systémique de la gouvernance. En intégrant les constatations issues de différentes institutions et de différents secteurs, les audits thématiques permettent à la BPK d'identifier les interdépendances entre les politiques, la fragmentation de la gouvernance et les lacunes de mise en œuvre qui pourraient ne pas être visibles dans le cadre d'audits conventionnels.

Tendances émergentes en matière d'audits thématiques (de 2021 à 2025)

Entre 2021 et 2025, l'audit thématique en Indonésie s'est considérablement développé, tant en termes de portée que d'orientation analytique. Initialement axées sur la reprise économique post-pandémique et le développement du capital humain, les priorités d'audit ont progressivement évolué vers les infrastructures, la transformation de la gouvernance, l'équité régionale, la durabilité environnementale et les risques liés au climat.

D'ici 2025, les audits thématiques s'aligneront de plus en plus sur le Plan national de développement à moyen terme pour la période allant de 2025 à 2029 de l'Indonésie (de 2025 à 2029), notamment en matière de sécurité alimentaire et de développement du capital humain. Cette évolution témoigne d'une transition plus large, passant d'audits sectoriels et axés sur les résultats vers des évaluations plus tournées vers l'avenir, qui mettent l'accent sur les résultats de développement à long terme et la durabilité des politiques. L'intégration des ODD dans la planification des audits thématiques renforce encore le rôle croissant des ISC qui est de soutenir une gouvernance durable.

Audits thématiques : valeur publique et défis institutionnels

L'un des principaux atouts de l'audit thématique réside dans sa capacité à générer de la valeur publique. Grâce à une évaluation intégrée et intersectorielle, les audits thématiques favorisent l'apprentissage organisationnel, l'amélioration des politiques et le renforcement de la gouvernance, contribuant ainsi à de meilleurs services publics, à une meilleure reddition de comptes et à des résultats en matière de développement durable.

Cette perspective s'inscrit dans la lignée du concept de valeur publique de Moore (1995), de la norme INTOSAI-P 12 et de la norme ISSAI 300, qui soulignent que l'audit du secteur public doit générer des avantages sociétaux significatifs grâce à une amélioration de la responsabilité, de l'efficience et de l'efficacité (INTOSAI, 2019). Les débats internationaux soulignent également de plus en plus la nécessité pour les ISC d'aller au-delà des fonctions axées sur la conformité pour s'orienter vers une plus grande pertinence politique et un impact public accru (OCDE/SIGMA, 2024). Conformément à cette perspective, la planification des audits thématiques devrait refléter non seulement les priorités et les risques institutionnels, mais aussi les préoccupations des parties prenantes et les attentes de la société.

Bien que le choix des thèmes d'audit relève toujours du mandat de la BPK, les priorités en matière d'audits thématiques font l'objet de discussions lors d'auditions avec la Chambre des représentants (DPR), de groupes de discussion avec les parties prenantes et d'enquêtes menées auprès de celles-ci. Ces mécanismes fournissent des contributions importantes pour identifier les enjeux présentant un intérêt public et une importance stratégique.

Plusieurs enseignements institutionnels ont été tirés de la mise en œuvre des audits thématiques. Pour être efficace, l'audit thématique nécessite une planification analytique rigoureuse et l'élaboration d'une analyse de rentabilité, une coordination soutenue entre les unités d'audit, une amélioration de l'échantillonnage et de la couverture de l'audit, ainsi qu'un recours accru à l'analyse des données pour étayer des conclusions fondées sur des preuves. Un autre enseignement clé réside dans l'importance d'identifier les problèmes systémiques et interinstitutionnels dès les premières étapes de la planification de l'audit afin de renforcer la pertinence politique et la cohérence de l'audit.

Malgré ces avantages, la mesure de l'impact des audits reste un défi, car les effets des recommandations d'audit sont souvent indirects, progressifs et influencés par des facteurs institutionnels et politiques. Néanmoins, des études antérieures suggèrent que les audits contribuent positivement à la responsabilisation, à la transparence financière, aux contrôles internes et à la performance des pouvoirs publics (Imtinan & Hasibuan, 2021 ; Parwanto & Harto, 2017 ; Sayekti, 2015). Par conséquent, maximiser la valeur publique de l'audit thématique nécessite des approches plus globales pour mesurer à la fois les impacts financiers et non financiers.

Perspectives d'avenir : intégrer des perspectives intersectorielles

À l'avenir, l'audit thématique devrait jouer un rôle de plus en plus important dans la résolution de défis politiques interdépendants. Les domaines prioritaires tels que l'énergie, l'alimentation, la sécurité de l'approvisionnement en eau et le développement du capital humain sont de plus en plus considérés comme des systèmes interdépendants nécessitant des réponses politiques coordonnées. Cela reflète une transition progressive vers des approches d'audit fondées sur les liens (nexus), dans lesquelles les interdépendances politiques et les relations systémiques sont intégrées de manière plus explicite dans la conception et l'analyse de l'audit.

Les améliorations futures porteront probablement sur le renforcement des mécanismes de planification permettant d'identifier dès le départ les enjeux à l'échelle du système, l'amélioration des processus de suivi des audits, l'extension de l'utilisation de l'analyse de données et le renforcement de la coordination entre les unités d'audit. Ensemble, ces évolutions favoriseront la transition de l'audit thématique, qui passera d'une innovation émergente à une pratique d'audit plus institutionnalisée et axée sur l'impact.

Implications pour la communauté mondiale des ISC

L'expérience de la BPK fournit plusieurs enseignements à la communauté mondiale des ISC. Premièrement, l'audit thématique offre une voie efficace pour dépasser les évaluations fragmentées au niveau des entités et s'orienter vers des évaluations plus systémiques de la performance en matière de gouvernance. Deuxièmement, l'intégration de perspectives intersectorielles dès le début du cycle d'audit améliore la cohérence et la pertinence politique des conclusions d'audit. Troisièmement, les mécanismes d'engagement des parties prenantes peuvent renforcer la pertinence et la légitimité des audits thématiques en garantissant que les priorités d'audit reflètent à la fois les risques de gouvernance et les préoccupations sociétales. Quatrièmement, une coordination institutionnelle renforcée et une appropriation clairement définie sont nécessaires pour garantir que les recommandations d'audit se traduisent par des améliorations concrètes des politiques. Enfin, l'importance croissante des données souligne la nécessité de renforcer les capacités analytiques et les cadres institutionnels qui soutiennent un audit fondé sur des données probantes et axé sur l'impact.

Conclusion

L'expérience de la BPK démontre que l'audit thématique peut considérablement renforcer la pertinence et l'impact stratégique de l'audit du secteur public. En permettant aux auditeurs d'identifier les problèmes systémiques, de renforcer l'analyse intersectorielle et de relier les conclusions d'audit à des résultats de gouvernance plus larges, l'audit thématique offre une approche plus intégrée pour relever les défis complexes du secteur public.

Parallèlement, l'expérience de mise en œuvre de la BPK met en évidence plusieurs enseignements institutionnels qui nécessitent un renforcement continu, notamment des cadres de planification plus solides, des mécanismes de coordination plus efficaces, des capacités analytiques et de traitement des données améliorées, ainsi que des approches plus complètes pour mesurer l'impact de l'audit.

À mesure que les défis de gouvernance deviennent de plus en plus interdépendants, l'audit thématique offre aux ISC une opportunité importante de dépasser les évaluations institutionnelles fragmentées pour s'orienter vers des évaluations plus intégrées et axées sur les politiques. Grâce à l'apprentissage institutionnel, à la collaboration et à l'intégration de perspectives intersectorielles, l'audit thématique devient un instrument de plus en plus stratégique pour améliorer la qualité de la gouvernance, soutenir le développement durable et générer de la valeur publique, conformément à l'évolution du rôle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques.

Références

1. BPK. (2015). Guide de gestion des audits.
2. INTOSAI. (2013). INTOSAI-P 12 : La valeur et les avantages des Institutions supérieures de contrôle – Faire une différence dans la vie des citoyens. Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques.
3. INTOSAI. (2019). ISSAI 300 : Principes fondamentaux de l'audit de la performance.
4. Revue de l'INTOSAI. (2021). Les ISC démontrent leur valeur en contrôlant l'Agenda 2030 et les objectifs de développement durable. Revue de l'INTOSAI. https://intosaijournal.org/journal-entry/sais-demonstrate-value-by-auditing-the-2030-agenda-and-the-sustainable-development-goals/
5. Imtinan, G., & Hasibuan, D. H. M. (2021). L'impact des constatations d'audit et du suivi des résultats d'audit sur le niveau de divulgation des états financiers dans les ministères. Institut Bisnis Dan Informatika Kesatuan, 9 (2). https://doi.org/10.37641/jiakes.v912.488
6. Moore, M. H. (1995). Créer de la valeur publique : la gestion stratégique dans l'administration publique. Harvard University Press.
7. OCDE/SIGMA. (2024). Renforcer l'impact des institutions supérieures de contrôle des finances publiques par un engagement externe. Éditions de l'OCDE.
8. Parwanto, E., & Harto, P. (2017). L'effet des résultats d'audit de la BPK sur la performance financière des collectivités locales. Diponegoro Journal of Accounting, 6, 1–9.
9. Sayekti, F. N. (2015). Suivi des recommandations d'audit formulées par la Commission d'audit d'Indonésie concernant les états financiers de la municipalité de Yogyakarta.
10. Smith, F. H., Retief, F. P., Roos, C., & Alberts, R. C. (2021). L'évolution du rôle des institutions supérieures de contrôle (ISC) dans le renforcement de la gouvernance environnementale. Impact Assessment and Project Appraisal, 39(1), 67–79. https://doi.org/10.1080/14615517.2020.1834835



Les villes intermédiaires du Costa Rica. Source : Contraloría General de la República de Costa Rica

Le fossé entre le centre et la périphérie : audit de performance et approche systémique dans les villes intermédiaires du Costa Rica

Auteurs : Laskmi Barrantes Ceciliano, Adriana Badilla Fuentes, José Roberto González Chaves, Contraloría General de la República de Costa Rica

Introduction

Ces dernières années, les villes intermédiaires se sont imposées comme des moteurs essentiels du développement régional. Cependant, l'évaluation de leurs services publics pose des défis particuliers aux Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC). Pour combler cette lacune, l'ISC du Costa Rica a élaboré et mis en œuvre une méthodologie innovante d'audit de performance spécialement adaptée à ces centres urbains particuliers. Ce cadre spécialisé fait évoluer l'audit de performance traditionnel en intégrant une évaluation pragmatique de la valeur publique, de l'équité et du développement durable dans des contextes décentralisés.

Mise en œuvre en deux phases successives entre 2024 et 2025, cette méthodologie s'est révélée hautement évolutive. L'audit initial de 2024 a évalué la qualité, la ponctualité et l'offre future de six services publics essentiels — eau potable, électricité, collecte des déchets solides, mobilité, traitement des eaux usées et télécommunications — dans sept villes de taille intermédiaire, couvrant les opérations de 2022 à 2023. Cette phase visait directement à réduire les lacunes en matière de services pour les populations vulnérables et à aligner la gouvernance locale sur les ODD 6, 7 et 11.

S'appuyant sur ces enseignements, l'audit de 2025 a élargi son champ d'application tant sur le plan géographique (en intégrant quatre villes supplémentaires) que sur le plan sectoriel, en incluant l'éducation et la santé dans l'évaluation portant sur la période allant de 2023 à 2024. En mettant l'accent sur des outils d'audit pratiques et adaptables, cette approche en deux phases a non seulement généré une valeur publique mesurable au Costa Rica, mais a également établi un modèle reproductible pour d'autres ISC souhaitant auditer la prestation décentralisée des services publics.

Méthodes

Afin d'évaluer l'efficacité et l'équité de la couverture des services publics, les audits ont combiné des techniques avancées d'analyse de données, des technologies géospatiales et une analyse systémique. Cette approche hybride a permis à l'ISC de surmonter une contrainte majeure en matière de données, courante dans de nombreux audits du secteur public : l'absence de données récentes issues du recensement national.

Le premier volet de la méthodologie portait sur l'analyse géospatiale et la définition de l'empreinte urbaine. Afin de délimiter les contours des villes de taille intermédiaire en fonction de leur empreinte urbaine visible, l'étude a appliqué un traitement géospatial par enveloppe convexe à des données géoréférencées. Ces données spatiales ont ensuite été intégrées à l'aide de QGIS, reliant les services publics à des emplacements précis par le biais d'unités géostatistiques minimales (MGU).

S'appuyant sur cette base spatiale, la deuxième phase a intégré des analyses avancées et des indicateurs d'inégalité. Afin d'identifier des tendances sans biais préalable, une technique d'apprentissage automatique non supervisée — l'analyse par grappes hiérarchiques — a été mise en œuvre dans R, regroupant les unités spatiales en fonction de caractéristiques communes d'efficacité des services publics. De plus, l'indice de Gini a été calculé pour mesurer quantitativement les inégalités internes dans la prestation des services.

Enfin, une analyse systémique et une validation par les parties prenantes ont été mises en œuvre pour garantir une compréhension globale des lacunes en matière de services urbains. Les méthodes quantitatives précédentes ont été complétées par des outils de pensée systémique, notamment des diagrammes de boucles causales et l'abaque de Régnier. Pour conclure le processus, les résultats ont été affinés et vérifiés lors de sessions de validation collaboratives avec les principales parties prenantes.

Résultats

Alors que la Stratégie économique territoriale pour la période de 2020 à 2050 du Costa Rica établit un mandat clair en faveur d'une prestation de services publics cohésive et équitable pour stimuler le développement régional, l'application de cette méthodologie d'audit en deux phases dans 11 villes intermédiaires a révélé que la mise en œuvre effective est loin de cet idéal. Au contraire, la prestation de services reste largement inefficace, reproduisant un modèle inégal « centre-périphérie » où les institutions fonctionnent en silos et exacerbent les vulnérabilités locales.

Les conclusions consolidées pour l'ensemble des secteurs audités mettent en évidence des disparités généralisées :

A. Environnement et services publics de base (eau, assainissement, déchets et électricité)

- Traitement des eaux usées : il s'agit là de la lacune infrastructurelle la plus critique. Lors de la première phase, le traitement était totalement absent à Ciudad Quesada, Guápiles et Turrialba, et n'était assuré que partiellement dans les quatre autres villes. Lors de la deuxième phase, il n'était disponible qu'à Nicoya, où il ne couvrait que 14 % des bâtiments de la ville.

- Eau potable : le droit fondamental à l'eau ne peut être garanti. Ciudad Quesada, Liberia et Limón n'ont pas atteint le seuil minimum d'un raccordement par propriété dans aucun secteur, tandis que Turrialba ne disposait pas d'informations suffisantes. Lors de la deuxième phase, d'importantes lacunes en matière de raccordement persistaient à Nicoya et à Quepos, tandis qu'une absence totale de données géoréférencées a complètement empêché toute évaluation à Aguas Zarcas et à Orotina.

- Collecte des déchets solides : les deux phases ont révélé une couverture incomplète concentrée dans les zones périphériques. Les lacunes étaient marquées dans les environs de Liberia, Limón et Pérez Zeledón lors de la première phase, et sont restées sans solution à Aguas Zarcas et Nicoya lors de la seconde.

- Électricité et réseaux intelligents : bien que l'accès à l'électricité de base soit assuré, la transition vers les compteurs intelligents est très inégale. Pérez Zeledón présentait deux zones où la couverture en compteurs intelligents était extrêmement faible, Puntarenas n'atteignait pas du tout le seuil minimal de couverture, et les villes étudiées affichaient un déploiement incomplet lors de la deuxième phase.



Infrastructures de traitement des eaux usées à Nicoya. Source : Contraloría General de la República



Infrastructures d'approvisionnement en eau potable à Aguas Zarcas (à gauche) ; Nicoya (au centre) ; et Quepos (à droite). Source : Contraloría General de la República.



Exemples de collecte des déchets solides (dans le sens des aiguilles d'une montre à partir du haut à gauche) à Orotina, Quepos, Nicoya et Aguas Zarcas. Source : Contraloría General de la República



Infrastructures électriques à Quepos. Source : Contraloría General de la República

B. Infrastructures sociales et mobilité (éducation, santé et transports)

- **Mobilité urbaine et embouteillages :** de graves embouteillages ont affecté la quasi-totalité des centres-villes de taille intermédiaire (tels que Nicoya et Quepos), à de rares exceptions près observées uniquement dans certains groupes à faible densité de population à Liberia et à Puntarenas.

- **Accès à l'éducation :** l'étude « 2025 » a révélé que les élèves du primaire vivant à plus d'un kilomètre des établissements scolaires étaient confrontés à des désavantages manifestes en raison de l'absence totale de programmes publics de transport scolaire à Quepos, Aguas Zarcas et Orotina.

- **Retards dans l'accès aux soins de santé :** à Quepos, des défauts de planification structurelle ont contraint les populations vulnérables à effectuer des trajets de plus de quatre kilomètres simplement pour se rendre dans des centres de soins de santé primaires, ce qui a considérablement retardé l'accès aux services médicaux essentiels.



Mobilité urbaine et embouteillages à (dans le sens des aiguilles d'une montre à partir du haut à gauche) Nicoya (en haut à gauche et en haut au centre), Aguas Zarcas, Orotina et Quepos. Source : Contraloría General de la República



Écoles à (dans le sens des aiguilles d'une montre à partir du haut à gauche) Aguas Zarcas, Nicoya, Quepos (en haut à droite et en bas), Orotina (en bas au centre et à gauche). Source : Contraloría General de la República



Soins de santé à Quepos (en haut et en bas à gauche), Nicoya (en haut à droite, en bas au centre), Orotina (en bas à droite).

C. Infrastructure numérique & crise de la gouvernance des données

- **Télécommunications (4G vs 5G) :** alors que l'Internet mobile 4G est largement disponible dans les villes de la deuxième phase, la première phase a révélé d'importantes zones blanches de couverture dans certains quartiers de Ciudad Quesada, Guápiles, Liberia, Limón et Pérez Zeledón. À l'avenir, le déploiement de la 5G se heurte à un goulot d'étranglement majeur ; à l'exception de la municipalité de San Carlos, les collectivités locales ne disposent pas de réglementations harmonisées pour déployer la 5G.

- **Le déficit d'information de 4 millions de dollars :** l'un des principaux problèmes systémiques mis en évidence a été le manque de transparence des données. Malgré un investissement public de plus de 4 millions de dollars destiné à améliorer les systèmes d'information officiels, les opérateurs n'ont pas fourni de données géoréférencées précises. De plus, la plupart des institutions n'ont pas mis à jour le Système national d'information territoriale (SNIT), créant ainsi des lacunes dans les données qui entravent considérablement le suivi des audits et la prise de décision publique.



Infrastructures de télécommunications à Aguas Zarcas (à gauche), Orotina (au centre) et Nicoya (à droite). Source : Contraloría General de la República

Effets escomptés et impact institutionnel

Au niveau local, ces audits sont conçus pour favoriser des améliorations concrètes dans la prestation des services publics dans les villes de taille intermédiaire. En identifiant précisément les lacunes en matière d'infrastructures et de couverture — en particulier celles qui touchent les populations vulnérables —, les conclusions fournissent des pistes d'action concrètes pour une gestion municipale plus équitable.

Pour remédier à ces défaillances systémiques, l'ISC a émis des directives contraignantes imposant aux collectivités locales et aux principaux opérateurs de services publics de mettre en place conjointement des mécanismes de planification intégrée alignés sur la Stratégie pour la période allant de 2020 à 2050. En outre, ces mandats imposent la publication standardisée des données relatives aux services publics au sein du Système national d'information territoriale (SNIT) ainsi que l'harmonisation immédiate des réglementations municipales afin de rationaliser le déploiement des infrastructures de télécommunications. Une fois mises en œuvre, ces directives d'audit contribueront directement à réduire les disparités territoriales, à améliorer la qualité de vie des citadins et à promouvoir des environnements inclusifs conformes aux principes fondamentaux du développement durable et du droit à la ville.

Au-delà des améliorations locales, les enseignements stratégiques visent à harmoniser le développement urbain décentralisé avec les objectifs macroéconomiques nationaux. En évaluant dans quelle mesure les services publics actuels soutiennent ou entravent la Stratégie économique territoriale nationale, les audits établissent une base de référence pour des interventions institutionnelles ciblées et coordonnées. Cet alignement garantit que l'optimisation future des infrastructures, la fourniture de services publics et les avancées technologiques seront mises à profit efficacement pour renforcer la connectivité régionale et le dynamisme économique.

Ces audits de performance offrent un modèle transformateur pour d'autres organismes d'audit public en démontrant surtout comment les technologies de pointe et les méthodes interdisciplinaires peuvent être intégrées dans des cadres traditionnels. L'utilisation réussie de logiciels libres, tels que QGIS pour l'analyse des données spatiales et R pour le regroupement hiérarchique, prouve que les outils basés sur les données peuvent considérablement améliorer la précision et la profondeur des conclusions d'audit sans nécessiter d'investissements financiers prohibitifs. De plus, l'intégration d'outils de pensée systémique introduit une approche dynamique pour évaluer les secteurs publics complexes. En fin de compte, en établissant ce précédent méthodologique, ce cadre offre aux autres ISC un modèle reproductible pour moderniser leurs pratiques, ce qui permettra un contrôle plus solide, plus perspicace et à fort impact à l'échelle mondiale.

Leçons tirées

- **Résilience méthodologique dans les environnements où les données sont rares :** les lacunes importantes en matière de données, telles que l'indisponibilité des données officielles issues du recensement national, peuvent être efficacement atténuées grâce au recours à d'autres données géoréférencées, des empreintes urbaines et des techniques spatiales avancées.

- **Renforcement des compétences techniques et innovation numérique :** l'intégration de langages de programmation avancés (par exemple, R Studio) et de logiciels géospatiaux (par exemple, QGIS) permet aux cadres d'évaluation traditionnels du secteur public d'évoluer vers une analyse de données robuste, la cartographie thermique et la géo-visualisation, même lorsque les capacités sont développées à partir de connaissances techniques de base.

- **Pensée systémique et interdépendance des ressources :** pour évaluer efficacement des environnements urbains complexes, il faut aller au-delà des indicateurs isolés afin d'identifier les variables clés et de cartographier leurs interdépendances systémiques et dynamiques.

- **Collaboration multipartite et validation :** mobiliser un réseau diversifié de plus de 100 participants — comprenant des collectivités locales, des instituts nationaux de statistique et des experts techniques externes — est essentiel pour valider des méthodologies non traditionnelles et favoriser la cocréation de solutions concrètes.

- **Évolutivité institutionnelle et automatisation future :** la documentation et le partage systématique de méthodologies innovantes permettent un transfert de connaissances interne fluide, une intégration dans de futurs projets stratégiques et une évolutivité à long terme vers des cadres automatisés, continus et pilotés par l'IA, grâce à des alliances académiques stratégiques.



Source : Cour fédérale des comptes du Brésil (Tribunal de Contas da União)

L'audit de performance axé sur les citoyens : les leçons tirées de la Cour fédérale des comptes du Brésil

Auteurs: Klauss Henry Nogueira, Luiz Gustavo Gomes Andreoli et Salvatore Palumbo, Cour fédérale des comptes du Brésil (TCU), Brésil

1. Introduction : Quand les audits ne parviennent pas à cerner ce qui compte vraiment

Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) ont progressivement élargi leur rôle au-delà de la conformité juridique et de la régularité administrative afin d'améliorer les politiques publiques et la qualité des services fournis à la société. Malgré cette évolution, de nombreux audits continuent de se concentrer sur les processus bureaucratiques, les structures de gouvernance et les indicateurs institutionnels, sans saisir pleinement l'impact des défaillances du secteur public sur la vie quotidienne des citoyens.

Ce défi suscite une attention croissante au sein de la communauté internationale de l'audit. L'INTOSAI et des Organisations régionales telles que l'OLACEFS ont souligné l'importance de mener des audits axés sur l'impact social, la valeur publique et le point de vue des citoyens lors de l'évaluation de la performance des pouvoirs publics.

Dans ce contexte, la Cour fédérale des comptes du Brésil (TCU) a élaboré le guide intitulé « L'audit centré sur le citoyen en 2025 ». Son principe fondamental est que la compréhension des problèmes publics du point de vue des citoyens contribue à rendre les audits plus pertinents, plus efficaces et mieux adaptés aux besoins réels de la société.

2. Le guide « L'audit centré sur le citoyen » : Une approche d'audit axée sur l'impact

Afin de traduire les principes d'impact social et de centrage sur le citoyen en méthodes d'audit concrètes, la Cour fédérale des comptes du Brésil (TCU) a élaboré le guide intitulé « L'audit centré sur le citoyen en 2025 ». Ce guide aide les équipes d'audit à identifier les problèmes du secteur public du point de vue des citoyens concernés par les politiques et les services publics.

Cette approche s'inscrit dans la lignée de la norme INTOSAI-P 12, qui stipule que les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques doivent contribuer à « améliorer la vie des citoyens » en renforçant la responsabilité, la transparence et la création de la valeur publique. Le guide élargit la portée traditionnelle des audits en y intégrant l'écoute active, l'analyse de l'expérience utilisateur et l'évaluation des impacts des politiques.

Au cœur de cette approche se trouve la reconnaissance du fait que les problèmes publics complexes ne peuvent être pleinement compris à partir uniquement d'indicateurs agrégés, d'examens de documents ou d'évaluations formelles de la gouvernance. Le guide combine donc des éléments probants quantitatifs et qualitatifs tout en favorisant une collaboration plus étroite entre les auditeurs, les responsables publics, les spécialistes et les citoyens.

La méthodologie organise le processus d'audit en quatre étapes : (1) comprendre le problème du point de vue du citoyen ; (2) évaluer la réponse des pouvoirs publics ; (3) élaborer des solutions fondées sur des données probantes ; et (4) vérifier si les interventions ont amélioré la vie des citoyens. Ce cadre réoriente en partie l'objet du contrôle externe, en le faisant passer des processus administratifs aux expériences des citoyens et aux résultats des politiques.

Tout en conservant les techniques d'audit établies, cette approche élargit la boîte à outils analytique des auditeurs grâce à des entretiens avec les citoyens, l'analyse des réclamations, la cartographie du parcours des usagers, les cartes d'empathie, les ateliers collaboratifs de formulation de recommandations et un suivi centré sur les citoyens. Ces éléments renforcent la pertinence sociale, la légitimité et le potentiel de transformation des audits de performance.



Source : Cour fédérale des comptes du Brésil (Tribunal de Contas da União)

3. Mise en pratique de l'approche : Expériences d'audit centrées sur le citoyen

À la suite de la publication du guide intitulé « L'audit centré sur le citoyen », plusieurs équipes d'audit de la Cour fédérale des comptes du Brésil (TCU) ont commencé à appliquer cette approche aux audits des politiques et des services publics. Bien qu'elles n'en soient encore qu'à leurs débuts, ces expériences ont montré comment la prise en compte du point de vue des citoyens peut influencer la définition des enjeux d'audit, la collecte de données probantes, les recommandations et le suivi des résultats.

Les cas présentés ci-dessous reflètent différents niveaux d'application de cette approche. Malgré leurs contextes distincts, ils partagent un objectif commun : rapprocher le contrôle externe des expériences des personnes concernées par les politiques publiques. L'implication des citoyens a permis de mettre en lumière des problèmes non pris en compte par les indicateurs gouvernementaux, d'approfondir la compréhension des résultats des politiques et de renforcer les mécanismes de suivi de l'efficacité au fil du temps.

Ensemble, ces expériences illustrent l'évolution de l'approche centrée sur le citoyen : de l'intégration des points de vue des citoyens dans l'identification des problèmes à l'évaluation des impacts des politiques et à la mise en place de mécanismes permettant de suivre en continu les résultats perçus par la société.

Cas n° 1 – Micro-entrepreneurs individuels (MEI) : Intégrer le point de vue des citoyens dans l'audit du « coût du Brésil »

L'une des premières applications de l'approche centrée sur le citoyen a été un audit de performance axé sur les défis rencontrés par les micro-entrepreneurs individuels (MEI) au Brésil. Cet audit s'inscrivait dans la stratégie de la TCU visant à s'attaquer au « coût du Brésil » — cet ensemble d'obstacles bureaucratiques, économiques et structurels qui augmentent le coût de l'activité économique et entravent l'activité productive dans le pays.

Dès la phase de planification, l'équipe d'audit a cherché à comprendre comment les entrepreneurs percevaient les obstacles réglementaires et administratifs. Plutôt que de s'appuyer uniquement sur des indicateurs institutionnels et des processus formels, l'audit a directement consulté les usagers des politiques publiques. La méthodologie combinait l'analyse de documents et de données avec des entretiens, la participation à des événements destinés aux micro-entrepreneurs et des enquêtes menées dans différentes régions du Brésil.

Cette approche a bouleversé le processus traditionnel de planification de l'audit. Au lieu de partir des procédures administratives et des indicateurs institutionnels, l'équipe a d'abord identifié les obstacles que les entrepreneurs considéraient comme les plus importants pour leurs activités.

Avec le soutien du Secrétariat des relations institutionnelles de la TCU, l'équipe a participé à des événements destinés aux micro-entrepreneurs et a distribué 262 questionnaires à travers le Brésil. Ces interactions ont permis d'identifier des difficultés souvent négligées dans les analyses traditionnelles, notamment une bureaucratie excessive, une coordination insuffisante entre les organismes publics et des difficultés d'accès à l'information.

Le point de vue des entrepreneurs a également influencé la manière dont les résultats de l'audit ont été communiqués. Le rapport a utilisé un langage accessible et a mis en évidence la manière dont les problèmes identifiés affectaient la vie quotidienne des micro-entrepreneurs, en illustrant cet impact à l'aide des éléments de preuve recueillis au cours de l'audit.

Cette approche a également redéfini les priorités de l'audit. Au-delà de la coordination gouvernementale et du suivi des politiques, l'audit a mis l'accent sur l'engagement insuffisant auprès des micro-entrepreneurs, la diffusion limitée des initiatives existantes et les difficultés à comprendre les exigences réglementaires. Ce recadrage a élargi la portée de l'audit, qui, initialement centré sur des préoccupations essentiellement administratives, s'est orienté vers les difficultés directement rencontrées par les bénéficiaires des politiques.

Cette expérience a également mis en évidence des défis méthodologiques. La collecte et l'analyse des perceptions des citoyens ont nécessité d'adapter les techniques d'audit, d'impliquer des parties prenantes externes et de consacrer des efforts supplémentaires à la transformation des données qualitatives en conclusions fiables. Elle a néanmoins démontré que l'intégration systématique des points de vue des citoyens renforce la capacité des auditeurs à identifier les problèmes pertinents, à comprendre les effets des politiques et à formuler des recommandations mieux adaptées aux besoins de la société.

Cas n° 2 – Aquaculture : Comprendre les obstacles à travers les expériences des producteurs

Une autre application de l'approche centrée sur les citoyens a été un audit de performance de la gouvernance de l'aquaculture au Brésil. L'audit a identifié les principaux obstacles au développement durable du secteur, notamment ceux liés à la régularisation des projets, à l'information officielle et à la réduction de l'informalité chez les producteurs.

Bien que l'aquaculture ait connu une croissance significative et dispose d'un potentiel productif considérable, de nombreux producteurs rencontrent encore des difficultés pour accéder aux politiques publiques, au crédit, à l'assistance technique et aux procédures réglementaires. Le secteur étant principalement constitué de petits producteurs, souvent informels, l'audit a combiné une analyse institutionnelle et réglementaire à une évaluation de l'expérience des producteurs en matière d'accès aux politiques publiques.

La méthodologie a combiné des outils d'audit traditionnels avec des entretiens, des enquêtes et des visites sur le terrain, ainsi que des examens de documents, des évaluations des risques et des analyses de gouvernance.

Cette approche a élargi le champ de l'audit en intégrant le point de vue des producteurs sur les principaux obstacles à l'aquaculture.

Les échanges avec les producteurs ont révélé des obstacles allant au-delà de ceux initialement identifiés, notamment des retards dans les procédures réglementaires, l'insécurité juridique, une bureaucratie excessive et un accès limité aux informations réglementaires. Le point de vue des producteurs a également mis en évidence les effets de l'instabilité institutionnelle et de la gouvernance fragmentée sur l'activité économique locale.

L'analyse des parties prenantes, les groupes d'experts et l'observation directe ont permis de mieux comprendre les résultats des politiques et de réduire le risque de limiter l'audit à une évaluation formelle des règles, des structures et des processus administratifs.

Cette expérience a montré que, dans les secteurs dominés par de petits producteurs et fortement dépendants des politiques publiques, l'engagement direct renforce les audits de performance en identifiant les goulots d'étranglement opérationnels, en comprenant les impacts territoriaux et en produisant des évaluations qui reflètent mieux les réalités locales. Elle a également mis en évidence les défis liés à la diversité des parties prenantes, au caractère limité des données officielles et à la nécessité de trouver un équilibre entre les éléments probants qualitatifs et quantitatifs.

Cas n° 3 – Conseils professionnels : Transparence, suivi continu et Initiative d'engagement citoyen

Une troisième expérience a porté sur un audit de performance des Conseils fédéraux de régulation professionnelle du Brésil, axé sur la supervision exercée par les conseils nationaux sur leurs homologues régionaux. L'audit a évalué la gouvernance, l'intégration, la cohérence et la transparence de la régulation professionnelle.

Bien qu'initialement axé sur la gouvernance et la surveillance, l'audit a évolué pour intégrer l'efficacité sociale et la participation citoyenne. Il a reconnu que la réglementation professionnelle influe directement sur la qualité et la sécurité des services fournis à la société.

La méthodologie comprenait des enquêtes, des évaluations de la maturité institutionnelle et des indicateurs relatifs à la réglementation, à la surveillance, à l'intégration technologique et à la transparence. Elle intégrait également des mécanismes permettant d'évaluer l'efficacité du point de vue de la société.

L'un des résultats les plus innovants de cet audit a été la proposition d'une « Initiative d'engagement citoyen ».

Cette initiative proposait des indicateurs d'efficacité élaborés avec la participation de la société civile, associés à un suivi continu et à la publication des résultats. Plutôt que de se concentrer uniquement sur le respect des recommandations d'audit, elle visait à lier plus étroitement la supervision externe à la perception qu'à la société des résultats de la réglementation professionnelle.

La TCU a autorisé un suivi continu par le biais d'enquêtes périodiques et la publication des indicateurs via un tableau de bord dédié. L'audit a également proposé la création d'un groupe de travail chargé d'institutionnaliser « l'Initiative d'engagement citoyen », comprenant le suivi, l'évaluation et des objectifs d'efficacité liés aux politiques et services audités.

Contrairement aux cas précédents, où la participation citoyenne se concentrait sur la collecte de perceptions pendant l'audit, cette expérience a élargi l'approche en créant des mécanismes permanents pour suivre les résultats des audits du point de vue de la société.

Cette expérience a également mis en évidence les défis liés à la définition d'indicateurs d'efficacité, à la garantie d'une participation représentative et à la recherche d'un équilibre entre l'indépendance institutionnelle, la faisabilité opérationnelle et les attentes de la société. Elle a néanmoins démontré le potentiel d'une telle approche pour améliorer la transparence, renforcer la responsabilité sociale et intégrer un suivi continu des impacts tels qu'ils sont perçus par la société.

4. Leçons tirées et défis d'une approche centrée sur le citoyen

La mise en œuvre précoce du guide « L'audit centré sur le citoyen » a mis en évidence les avantages et les défis liés à l'intégration des points de vue des citoyens dans les audits de performance. Dans différents contextes, cette approche a aidé les équipes d'audit à mieux comprendre les problèmes du secteur public, à relier le travail d'audit aux expériences vécues par les citoyens et à produire des évaluations reflétant davantage les effets réels des actions gouvernementales.

L'un des principaux avantages a été de mettre en évidence des problèmes qui n'auraient probablement pas été détectés par le seul examen de documents, d'indicateurs institutionnels ou d'évaluations formelles de la gouvernance. Les entretiens, les enquêtes, les visites sur le terrain, l'observation directe et d'autres mécanismes d'écoute ont permis de révéler les obstacles rencontrés par les citoyens dans leurs interactions quotidiennes avec les services publics, en particulier dans des situations caractérisées par une bureaucratie excessive, des dispositifs institutionnels fragmentés, un accès limité à l'information et des difficultés dans la prestation des services.

Ces cas ont également montré qu'une perspective centrée sur le citoyen peut influencer les questions d'audit, la hiérarchisation des risques et les recommandations. À plusieurs reprises, les lacunes administratives ont pu être comprises à travers leur impact sur les citoyens, les entrepreneurs, les producteurs et les usagers des services publics.

Un autre enseignement concerne la communication. Un langage accessible, des exemples concrets et des mécanismes de transparence ont permis de rendre les résultats d'audit plus compréhensibles pour les parties prenantes non spécialisées, renforçant ainsi la légitimité de l'audit et favorisant la responsabilité sociale.

Ces expériences ont mis en évidence d'importants défis méthodologiques. La collecte et l'analyse de données qualitatives exigent des pratiques d'audit permettant à la fois d'assurer une participation représentative, de valider les informations et de trouver un équilibre entre les données qualitatives et quantitatives. Les équipes d'audit ont également été confrontées à des contraintes liées au temps, aux ressources et aux compétences nécessaires pour un engagement plus intensif auprès des citoyens et des parties prenantes.

Un autre défi consiste à traduire les points de vue des citoyens en critères d'audit objectifs et en indicateurs d'efficacité mesurables. Si l'engagement auprès des utilisateurs des politiques élargit la compréhension qu'ont les auditeurs des problèmes du secteur public, un développement méthodologique supplémentaire est nécessaire pour intégrer ces connaissances dans la planification, l'exécution et le suivi des audits.

5. Conclusion

À mesure que les politiques publiques gagnent en complexité et que les attentes en matière d'efficacité de l'action publique s'intensifient, les institutions supérieures de contrôle subissent une pression croissante pour démontrer non seulement la conformité et la responsabilité, mais aussi des contributions tangibles à l'amélioration des conditions de vie des citoyens.

Dans l'ensemble, les résultats suggèrent qu'une approche centrée sur le citoyen peut renforcer les audits axés sur l'impact, accroître la valeur publique et rapprocher le contrôle externe des besoins de la société. Plutôt que de remplacer les méthodes traditionnelles, elle les complète par des outils qui rendent les audits de performance plus pertinents, plus compréhensibles et mieux adaptés aux réalités des citoyens.

L'expérience de la TCU avec le guide intitulé « L'audit centré sur le citoyen » illustre comment l'intégration du point de vue des citoyens peut aider les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques à produire des audits qui sont non seulement techniquement rigoureux, mais aussi plus significatifs pour la société. Alors que les ISC cherchent à maximiser la valeur publique de leur travail, l'audit centré sur le citoyen offre un moyen pratique de rendre les résultats d'audit plus pertinents, plus percutants et mieux en phase avec les besoins des personnes auxquelles elles sont destinées en fin de compte.

Références

1. Cour fédérale des comptes du Brésil (TCU). « L'audit centré sur le citoyen : Un guide à l'intention des auditeurs ». Disponible à l'adresse : https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/fiscalizando-com-o-cidadao-no-foco-um-guia-para-auditores/
2. Cour fédérale des comptes du Brésil (TCU). La TCU identifie des faiblesses dans les mesures visant à soutenir les micro-entrepreneurs et à réduire le « coût du Brésil ». Disponible à l'adresse : https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/ha-falhas-em-acoes-para-apoiar-microempreendedores-e-reduzir-o-custo-brasil-diz-tcu
3. Cour fédérale des comptes du Brésil (TCU). Un audit examine le secteur de l'aquaculture au Brésil. Disponible à l'adresse : https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/auditoria-analisa-atividade-pesqueira-do-brasil
4. Cour fédérale des comptes du Brésil (TCU). Un audit examine la coordination entre les Conseils professionnels. Disponible à l'adresse :
5. https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/auditoria-analisa-coordenacao-entre-conselhos-profissionais
6. INTOSAI. INTOSAI-P 12 – La valeur et les avantages des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques : faire une différence dans la vie des citoyens. Disponible à l'adresse : https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-12-the-value-and-benefits-of-supreme-audit-institutions-making-a-difference-to-the-lives-of-citizens/

Source : Conseil coréen d'audit et d'inspection

30 ans d'audit de performance au sein de la Commission d'audit et d'inspection de Corée : Évolution et réalisations

Auteurs : Mme KIM Nanyoung, M. YUN Sungwon, Mme OH Sunyoung, Conseil coréen d'audit et d'inspection
n of Korea

1. Introduction

L'audit de performance vise à garantir la responsabilité de l'État en examinant l'économie, l'efficience et l'efficacité des activités publiques. Bien que l'INTOSAI ait établi des normes universelles en matière d'audit de performance, les modalités spécifiques de fonctionnement de chaque Institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC) reflètent des stades de développement différents, et les résultats de leurs audits de performance varient en fonction de leur contexte historique et de leur environnement politique et administratif.

La Commission coréenne d'audit et d'inspection (BAI) est une institution constitutionnelle[1] créée en 1963 et dotée d'une double fonction d'audit et d'inspection. Au cours de ces premières années, la BAI a tiré parti de cette double fonction pour mener des audits fortement axés sur la conformité. Cela a contribué à instaurer une discipline dans le secteur public et à éliminer en grande partie la corruption. Des années plus tard, à mesure que le développement économique, la démocratisation et l'informatisation progressaient, l'approche opérationnelle du gouvernement coréen a évolué pour mettre l'accent sur la performance. En conséquence, la BAI a adopté l'audit de performance en 1994 afin de surmonter les limites de l'audit de conformité et de moderniser ses pratiques d'audit.

Au cours de la période de 31 ans allant de 1994 à 2024, la BAI a mené au total 4 175 audits, dont 445 étaient des audits de performance (14 en moyenne annuelle, soit 11 % du total).

2. Évolution de l'audit de performance au sein de la BAI

Les étapes de développement de l'audit de performance au sein de la BAI peuvent être caractérisées par quatre phases — Surveillance, Analyse, Analyse approfondie et Prévision — en tenant compte à la fois des facteurs externes (évolutions politiques, économiques, technologiques et des paradigmes opérationnels du gouvernement) et des facteurs internes (philosophies directrices des Présidents, objectifs stratégiques et orientations opérationnelles). Afin de garantir le bon fonctionnement de l'audit de performance, la BAI n'a cessé de réformer et de faire progresser ses fondements, tels que les cadres juridiques, les ressources humaines, la structure de soutien organisationnel, les technologies de l'information, etc.

Surveillance (de 1994 à 2003)

La BAI a introduit l'audit de performance à grande échelle en 1994. En 1995, elle a établi une base juridique pour l'audit de performance en intégrant dans la loi sur la Commission d'audit et d'inspection des dispositions relatives aux recommandations et aux notifications en tant que résultats d'audit. De plus, afin de renforcer l'expertise dans la conduite de l'audit de performance, la BAI a mis en place des programmes de recrutement spécifiques pour les juristes et les comptables en 1996, ainsi que pour les experts titulaires d'un master ou d'un doctorat en 2000. Au cours de cette période, la BAI s'est fixée pour objectif principal d'examiner l'efficacité des activités de l'administration. Grâce à ses compétences en matière d'audit et d'inspection, la BAI a pu obtenir des résultats significatifs dans l'amélioration de l'efficacité du secteur public et la prévention du gaspillage budgétaire et de fuite fiscale.

Note de bas de page

1. À la suite de la mise en place du gouvernement de la République de Corée, la Cour des comptes (chargée de l'audit financier) a également été créée en août 1948, suivie par la Commission d'inspection (chargée de contrôler l'action des fonctionnaires) en décembre de la même année. Afin de remédier au chevauchement des missions d'audit et des tâches administratives, ces deux organismes ont été fusionnés pour former l'actuel BAI, une agence constitutionnelle dont les pouvoirs ont été définis par le 5ème amendement de la Constitution. ↩

Étude de cas : État d'avancement des projets d'amélioration structurelle des communautés rurales et de pêche (1998)

Contexte : En réponse à la mondialisation et à la libéralisation de l'agriculture, le gouvernement a mis en œuvre un plan de réforme structurelle en faveur des communautés rurales et de pêcheurs (42 000 milliards de KRW, soit environ 40 milliards de dollars, sur 10 ans).

Conclusions de l'audit : L'audit a mis en évidence des versements de subventions irréguliers, des pertes dues à des retards dans la mise en œuvre des projets (environ 235 milliards de KRW, soit environ 230 millions de USD) et des résultats inférieurs aux objectifs fixés.

Mise en œuvre : Recouvrement d'environ 300 milliards de KRW (environ 300 millions de dollars américains) de subventions indûment versées, renforcement des critères de sélection des nouveaux opérateurs et regroupement des organismes auparavant dispersés chargés des secteurs liés à l'agriculture et à l'élevage.

Impact : Amélioration de l'efficacité budgétaire grâce à la prévention d'un gaspillage budgétaire à grande échelle, et amélioration de la rapidité et de la commodité des services administratifs.

Analyse (de 2004 à 2007)

Alors que le gouvernement renforçait la gouvernance axée sur les résultats en introduisant des mesures telles que le système de budgétisation axée sur la performance, la BAI a réorienté son approche opérationnelle vers l'audit de performance sous la bannière de « l'audit des systèmes ». En 2005, la BAI a établi un manuel opérationnel sur l'audit de performance et a fondé l'Institut de recherche en évaluation (ERI) en tant qu'institution spécialisée destinée à compléter l'expertise requise pour l'audit de performance. Au cours de cette période, la BAI a axé l'essentiel de ses audits sur l'identification des causes profondes des problèmes afin d'améliorer les systèmes gouvernementaux, a mis en place un système de suivi continu et a assuré le suivi des politiques et des projets, a mis en place un système d'audit électronique pour ses opérations internes et a renforcé son expertise en matière d'audit de performance en s'appuyant sur les analystes politiques professionnels de l'ERI.

Étude de cas : État d'avancement du projet de création d'emplois dans les services sociaux (2007)

Contexte : 11 ministères ont lancé 43 programmes d'emploi d'un montant total de 1 300 milliards de wons sud-coréens afin de répondre à la demande croissante en matière de services sociaux et de lutter contre le chômage.

Conclusions de l'audit : L'audit a permis d'identifier six programmes inadaptés grâce à l'utilisation d'un modèle récemment développé par les chercheurs de l'Institut de recherche en évaluation (ERI), en réponse aux critiques concernant l'absence de modèle d'évaluation de l'adéquation des emplois.

Mise en œuvre : le ministère de la Planification et du Budget a établi des normes salariales communes et les a intégrées dans le budget 2008 en adoptant les indicateurs d'évaluation de l'ERI.

Impact : cela a contribué à la stabilité des conditions de vie de la population grâce à des mesures telles que la garantie de revenus pour les participants aux programmes, et a renforcé l'efficacité budgétaire en mettant en place un système d'évaluation des programmes fondé sur des données factuelles.

Analyse approfondie (de 2008 à 2019)

À ce stade, la BAI a concentré ses efforts sur l'utilisation à grande échelle de techniques d'audit telles que l'analyse approfondie et les données administratives. S'inscrivant dans la tendance à l'informatisation qui s'est généralisée dans la société, la BAI a encouragé l'informatisation des travaux d'audit, en mettant en place le système d'audit ouvert (OASYS) en 2014. De plus, en 2018, elle a mis en place le « Best Audit and Inspection System for Rule-based Observation Network » (BARON), un système qui collecte un large éventail de données publiques sur les finances, les autorisations, l'éducation, etc., puis les traite pour en faire des supports prêts à l'emploi pour les auditeurs, en fonction de leurs demandes.

Étude de cas : les groupes vulnérables dans les programmes d'emploi sur le marché du travail (2018)

Contexte : des chevauchements dans les aides et des omissions de bénéficiaires, dus au cloisonnement des activités entre les ministères, persistaient malgré un budget de 18 000 milliards de wons sud-coréens.

Conclusions de l'audit : L'audit a mis en évidence un décalage par rapport à la demande réelle dû à une sélection inappropriée des cibles, résultant du classement systématique de toutes les personnes âgées de 55 ans et plus dans la catégorie des groupes vulnérables.

Analyse réalisée à partir de données administratives à grande échelle, notamment des informations issues du système Ilmoa, de WorkNet et des registres de l'assurance maladie nationale.

Mise en œuvre : la pratique consistant à classer automatiquement certaines tranches d'âge comme vulnérables a été supprimée, et le processus de sélection a été révisé afin de donner la priorité aux populations véritablement vulnérables et aux jeunes.

Impact : Contribution à la stabilité de la protection sociale grâce à une participation accrue des groupes vulnérables et amélioration de l'efficacité budgétaire grâce à une analyse fondée sur les données.

Prévision (de 2020 à 2024)

Depuis 2020, les audits de la BAI sont conçus pour examiner les systèmes de réponse du gouvernement face aux risques futurs, tels que les changements de la structure démographique, la crise climatique et l'innovation technologique. La BAI a également mis en place un système de planification des audits, qui lui permet d'anticiper les risques futurs en menant des analyses professionnelles des risques liés aux « domaines à haut risque ». En outre, la BAI a créé le Bureau d'audit sur les questions stratégiques.

Étude de cas : État des lieux de l'adaptation et de la réponse à la crise climatique I (2023)

Contexte : Examen du dispositif scientifique de réponse dans les secteurs de l'eau et de l'alimentation afin de se préparer aux pertes économiques causées par le changement climatique.
Conclusions de l'audit :
Eau : Identification d'une multiplication par deux des pénuries d'eau par rapport aux prévisions antérieures lors de l'application de scénarios climatiques futurs.

Alimentation : Identification de politiques qui n'ont pas pris en compte les risques de baisse des rendements agricoles et de chute des approvisionnements étrangers induits par le changement climatique.

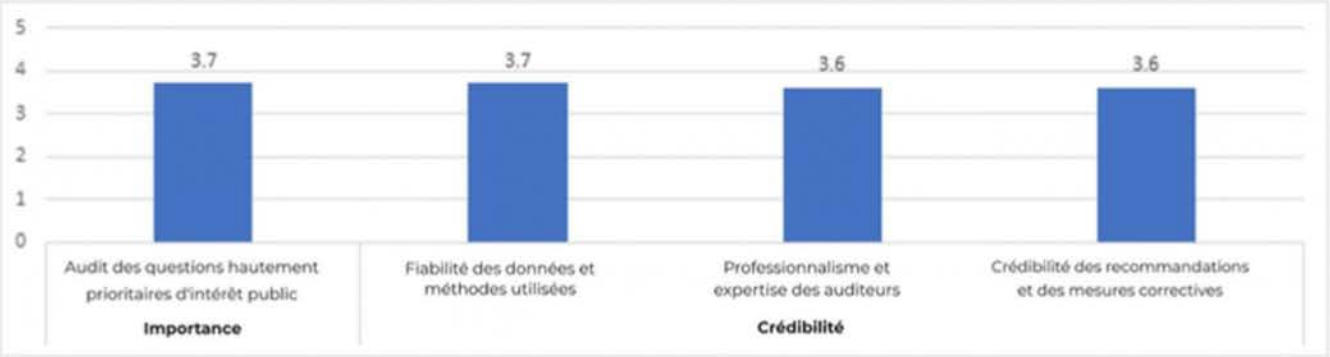
Mise en œuvre : Introduction de prévisions basées sur des scénarios climatiques dans les secteurs de l'eau, de l'alimentation et de la pêche, mise en place d'une plateforme globale de gestion de l'eau et lancement de projets pangouvernementaux d'adaptation au changement climatique.

Impact : La sécurité publique a été garantie grâce au renforcement de politiques scientifiques de sécurité de l'eau fondées sur des données, et un système national de réponse intégrant activement les variables liées à la crise climatique a été mis en place.

3. Résultats et impacts de l'audit de performance de la BAI

Les audits de performance de la BAI ont été très bien notés pour leur excellence tout au long du cycle d'audit, tant en ce qui concerne la pertinence du choix des thèmes d'audit, la fiabilité des éléments probants et des méthodologies utilisées, la productivité des audits, que l'efficacité et l'impact des résultats d'audit. En particulier, dans une enquête menée auprès des fonctionnaires des administrations publiques soumises aux audits de la BAI, des notes élevées ont été attribuées à la pertinence des thèmes d'audit — à savoir la mesure dans laquelle les audits de la BAI traitent de questions suscitant un intérêt public majeur — ainsi qu'à la fiabilité des pratiques d'audit, notamment les éléments probants et les méthodologies étayant les conclusions et les recommandations d'audit.

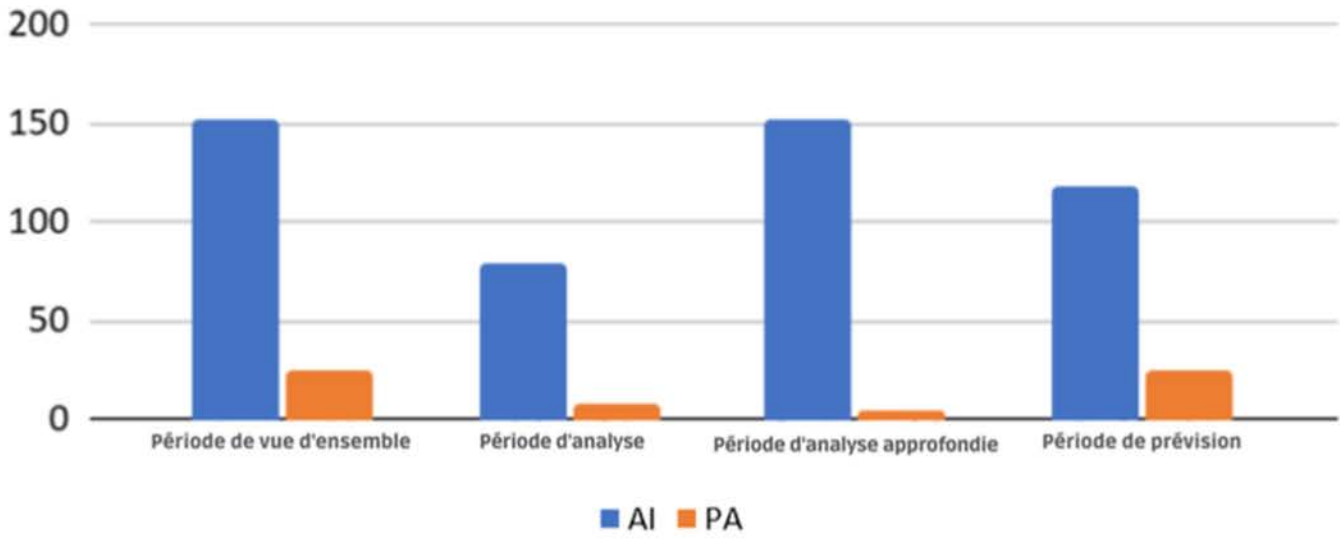
Pertinence et crédibilité de l'audit de performance de la BAI



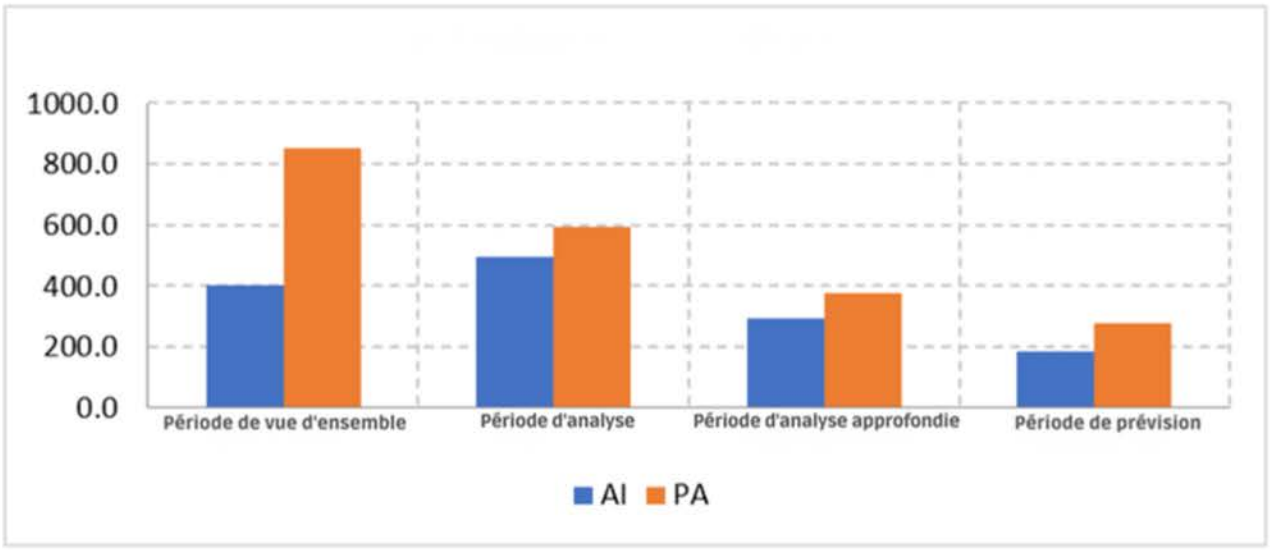
Source : Résultats d'une enquête menée auprès des fonctionnaires des organismes publics soumis à l'audit de la BAI (du 1er au 30 septembre 2025), Conseil coréen d'audit et d'inspection

En termes de productivité des audits, l'audit de performance semble se distinguer des autres types d'audit en ce sens que : le nombre d'audits réalisés est moindre, ils nécessitent davantage de ressources en personnel et leur réalisation prend généralement plus de temps. Néanmoins, les bénéfices financiers générés par audit ont augmenté rapidement au fil du temps. Au cours de la période « Analyse », l'impact financier par audit de performance était légèrement supérieur à celui des autres types d'audit, tandis qu'il a été multiplié par cinq au cours de la période « Prévision ».

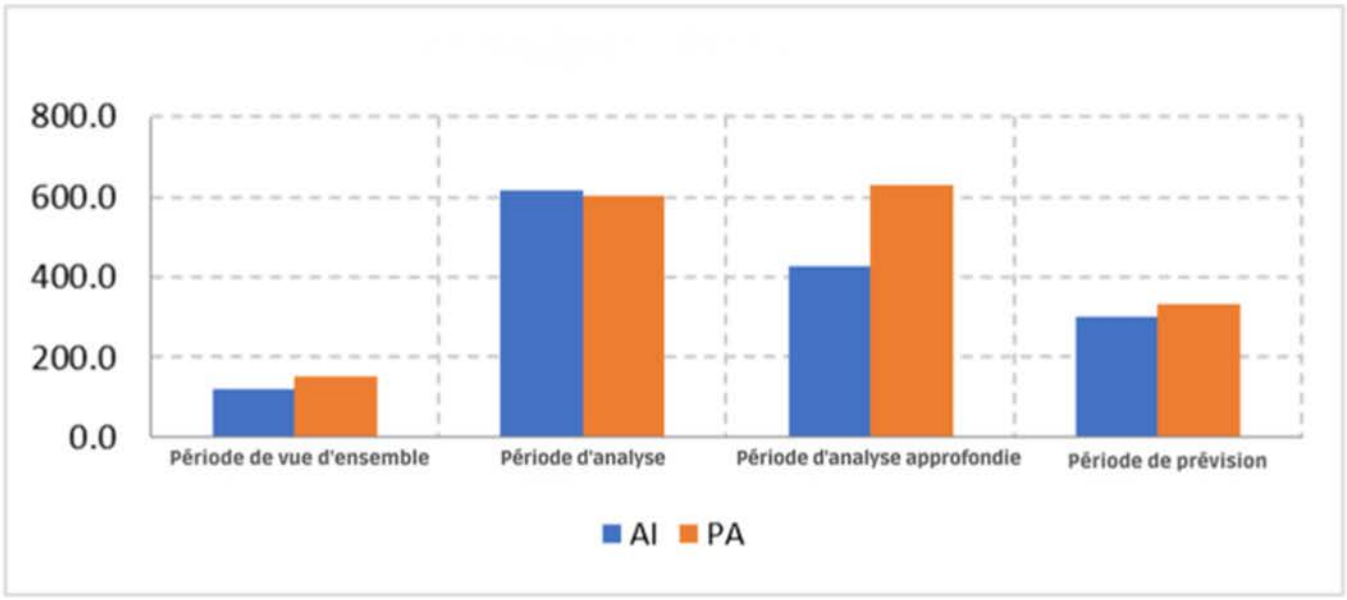
Productivité des audits de performance du BAI



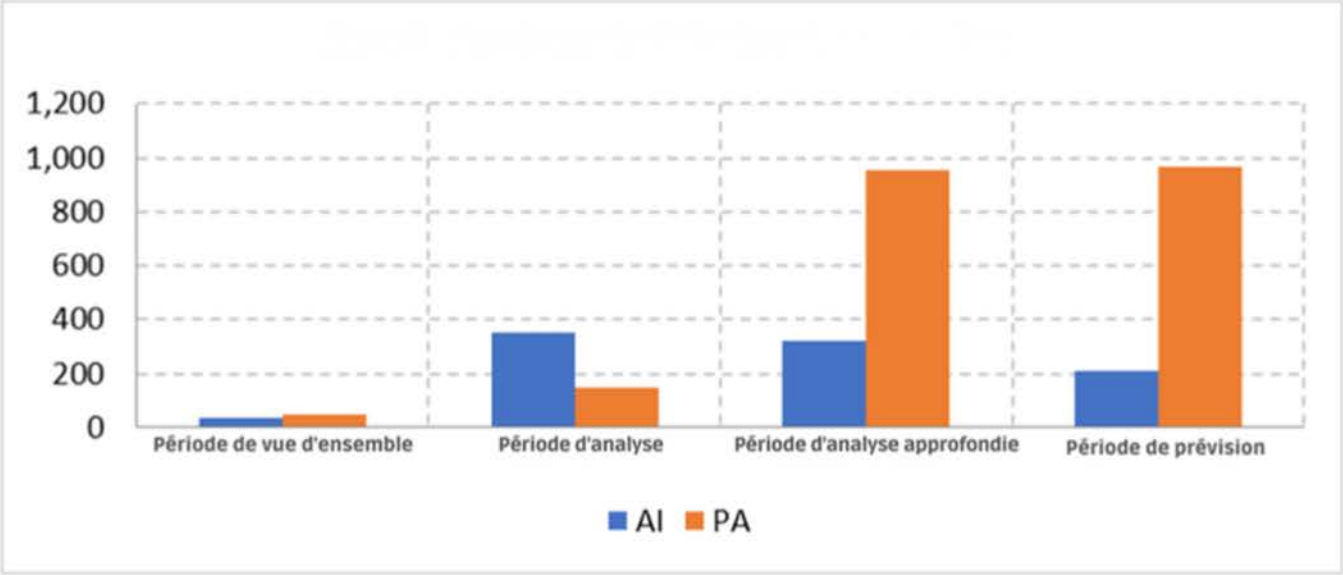
Nombre d'audits réalisés. Tous types confondus (en bleu) par rapport aux audits de performance (en orange). Source : Conseil coréen d'audit et d'inspection



Jours-personnes par audit : tous audits confondus (bleu) par rapport aux audits de performance (orange). Source : Conseil d'audit et d'inspection de Corée



Durée moyenne du processus d'audit : tous types confondus (bleu) par rapport aux audits de performance (orange). Source : Conseil d'audit et d'inspection de Corée

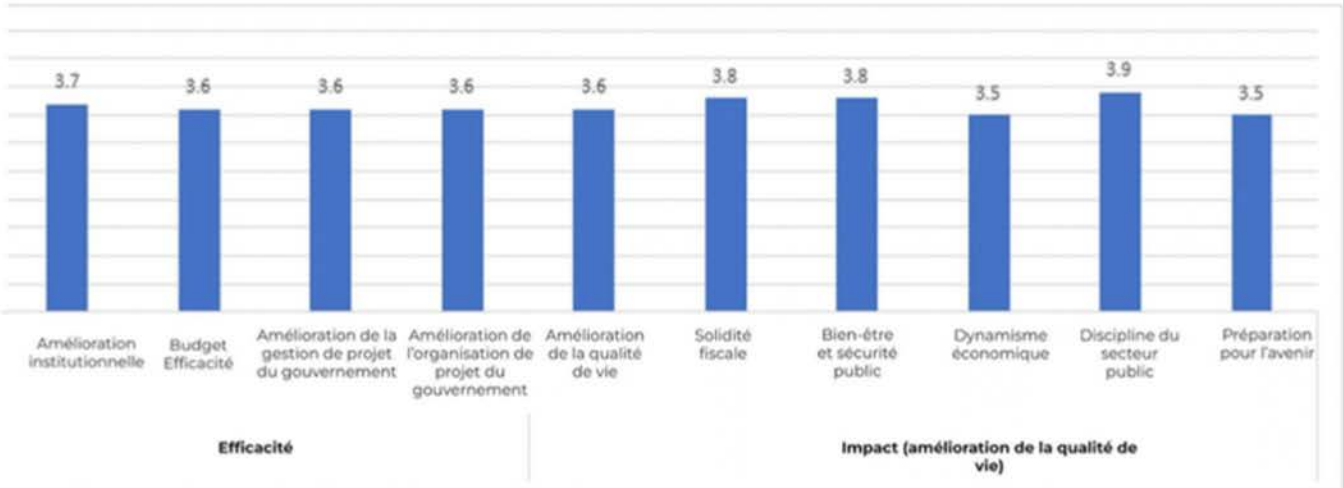


Gains financiers par constat d'audit (unité : 100 millions de KRW). Tous types (bleu) par rapport aux audits de performance (orange). Source : Conseil d'audit et d'inspection de Corée

En termes d'efficacité des résultats d'audit, les audits ont été bien évalués dans toutes les catégories, notamment en ce qui concerne leur contribution à l'amélioration des institutions, au renforcement de l'efficacité de la gestion budgétaire, à l'amélioration du fonctionnement des programmes gouvernementaux et à l'avancement de la gestion organisationnelle.

L'impact des audits à travers ces améliorations administratives a également reçu des évaluations élogieuses dans toutes les catégories, notamment la bonne santé des finances publiques, la sécurité et le bien-être publics, la vitalité économique, l'intégrité et la discipline du secteur public, ainsi que la préparation aux défis futurs.

Efficacité et impact de l'audit de performance de la BAI



Source : Résultats d'une enquête menée auprès des fonctionnaires des organismes publics soumis à l'audit de la BAI (du 1er au 30 septembre 2025), Conseil coréen d'audit et d'inspection

4. Conclusion

Au cours des 30 dernières années, les audits de performance menés par la Commission coréenne d'audit et d'inspection (BAI) ont évolué, passant d'un contrôle de l'efficacité financière (« Surveillance ») à une analyse des programmes visant à identifier les causes profondes et à formuler des recommandations d'amélioration (« Analyse »), puis à des diagnostics approfondis fondés sur les données (« Analyse approfondie ») et à l'anticipation des risques futurs (« Prévision »).

Cette évolution a été soutenue par des éléments clés du cadre d'audit de la BAI, notamment le pouvoir de mener conjointement des audits et des inspections, le renforcement des effectifs spécialisés et des organismes de recherche, associé à une formation améliorée, la mise en place de systèmes d'analyse de données et une application plus large des méthodologies d'analyse scientifique, ainsi que la mise en place d'une planification professionnelle des audits fondée sur les risques.

Depuis 2026, les audits de performance de la BAI ont encore évolué vers une approche « d'audit centré sur le citoyen », mettant davantage l'accent sur la garantie que les résultats des audits se traduisent plus rapidement par des améliorations tangibles de la qualité de vie et du bien-être quotidien des citoyens. Conformément à cette évolution, la BAI a élargi ses objectifs d'audit de performance au-delà de l'économie, de l'efficience et de l'efficacité pour mettre davantage l'accent sur l'équité, les droits de l'homme et d'autres valeurs publiques.

Il est à espérer que l'expérience de la BAI servira de référence utile aux Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) alors qu'elles continuent à développer et à améliorer leurs pratiques d'audit de performance d'une manière qui reflète leurs propres contextes juridiques et institutionnels.



Source: Adobe Stock Images, Golden Sikorka

Approches innovantes en matière d'audit de performance : leçons comparatives tirées des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques

Auteur : Alfredo Campos Lacoba, Auditeur – Directeur adjoint, présidence de la section d'audit, Cour des comptes d'Espagne

Résumé

L'audit de performance connaît actuellement une transformation majeure au sein de la communauté internationale de l'audit public. Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) s'éloignent de plus en plus des évaluations traditionnelles axées sur l'économie, l'efficience et l'efficacité pour s'orienter vers des approches plus sophistiquées, axées sur l'évaluation et fondées sur l'analyse des données, l'évaluation d'impact, l'analyse des risques et l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes.

Cet article présente une analyse comparative des méthodologies et pratiques innovantes identifiées dans les contributions au premier Prix du Groupe de travail de l'INTOSAI sur l'évaluation des politiques et programmes publics (WGEPPP). S'appuyant sur les expériences du Brésil, du Costa Rica, de la France, de la République tchèque, du Maroc, de la Roumanie, de l'Espagne et de la Thaïlande, cet article identifie les tendances émergentes qui façonnent l'avenir de l'audit de performance.

L'étude met en avant des outils innovants tels que l'analyse géospatiale, les modèles économétriques, l'intelligence artificielle, les échelles de maturité, les systèmes de notation visuelle, la triangulation des données et les méthodes participatives. Elle examine également la manière dont les ISC abordent les politiques publiques complexes et transversales grâce à des approches multidisciplinaires et fondées sur les données.

L'article soutient que ces innovations renforcent la capacité des ISC à produire des conclusions pertinentes, à améliorer l'évaluation des politiques et à renforcer la valeur publique et la responsabilité.

1. Introduction

L'audit de performance a considérablement évolué au cours de la dernière décennie. La complexité croissante des politiques publiques, les exigences grandissantes en matière de responsabilité et l'expansion d'une gouvernance fondée sur des données factuelles ont poussé les ISC à adopter des approches analytiques et évaluatives plus avancées.

Cette transformation se reflète dans les initiatives récentes promues au sein de la communauté de l'INTOSAI, notamment par le biais du Groupe de travail sur l'évaluation des politiques et programmes publics (WGEPPP). La première édition du Prix WGEPPP a mis en avant des pratiques d'audit innovantes capables d'améliorer l'évaluation des programmes publics et de générer des informations plus utiles pour les décideurs et les citoyens.

Les candidatures soumises révèlent une tendance commune : l'audit de performance intègre progressivement des techniques traditionnellement associées à l'évaluation des politiques, à la science des données, à l'analyse comportementale et à l'évaluation d'impact. Plutôt que de se concentrer exclusivement sur la conformité ou les défaillances opérationnelles, les ISC examinent de plus en plus si les interventions publiques atteignent les résultats escomptés et produisent les impacts sociétaux souhaités.

L'analyse comparative de ces expériences internationales offre des enseignements précieux pour la modernisation de l'audit public externe.

2. Au-delà de l'audit de performance traditionnel : les nouvelles approches évaluatives au sein des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques

L'une des tendances les plus marquantes identifiées parmi les expériences analysées est la transition de l'audit de performance traditionnel vers un audit axé sur l'évaluation.

Plusieurs ISC appliquent désormais des méthodologies qui évaluent explicitement la logique d'intervention, la cohérence des politiques, les résultats et les impacts. Cette évolution est particulièrement visible dans les travaux menés par la Cour des comptes française, la Cour fédérale des comptes brésilienne (TCU) et le Bureau d'audit de l'État de Thaïlande.

Par exemple, l'évaluation française des politiques de développement du biogaz a combiné des techniques économétriques, des analyses comparatives et des bases de données administratives pour estimer l'impact économique réel des mécanismes de soutien public sur la résilience agricole. De même, l'évaluation française des alternatives à l'emprisonnement a utilisé des analyses statistiques et économétriques pour évaluer les résultats en matière de récidive et de réinsertion, démontrant ainsi comment des approches fondées sur des données factuelles peuvent renforcer l'audit dans des secteurs politiquement sensibles.

Ces expériences montrent comment les ISC intègrent de plus en plus des techniques analytiques capables de traiter des questions politiques complexes auxquelles les procédures d'audit conventionnelles ne permettent pas à elles seules d'apporter une réponse.

3. L'audit fondé sur les données et l'analyse avancée

Une deuxième tendance majeure est le recours croissant à l'analyse avancée des données et aux outils numériques dans l'audit de performance.

La Cour fédérale des comptes (TCU) du Brésil fournit certains des exemples les plus innovants. Son audit du Programme national de vaccination a combiné des modèles statistiques multivariés, des enquêtes à grande échelle, des inspections sur le terrain et des tableaux de bord interactifs développés dans Power BI, un logiciel de visualisation interactive des données, de gestion de bases de données et de modélisation de l'audit a également intégré des outils d'intelligence artificielle pour faciliter la synthèse et l'organisation des constatations.

Dans le cadre d'un autre audit brésilien portant sur les bases de données relatives à la politique sociale, les auditeurs ont combiné le recoupement automaisé des dossiers administratifs avec des visites de vérification auprès des ménages afin d'identifier les incohérences dans les registres liés à la pauvreté. Cette méthodologie de triangulation a renforcé la fiabilité des conclusions et permis de quantifier les impacts financiers liés à des données de mauvaise qualité.

Les audits menés au Costa Rica démontrent également l'importance croissante de l'analyse territoriale et géospatiale. L'audit sur les services urbains durables a utilisé des techniques de géo-traitement QGIS, une analyse par grappes dans R et des coefficients de Gini pour identifier les inégalités d'accès aux services publics au sein des villes intermédiaires. Cette perspective territoriale a permis aux auditeurs de détecter des tendances qui seraient restées invisibles avec les techniques d'audit traditionnelles.

Ces exemples montrent comment les méthodologies fondées sur les données améliorent la profondeur, la robustesse et la crédibilité des conclusions d'audit, tout en permettant aux auditeurs de faire face à des contextes politiques de plus en plus complexes.

4. Structurer le jugement professionnel grâce à des méthodologies innovantes

Une autre innovation pertinente concerne les efforts visant à systématiser et à structurer le jugement professionnel dans le cadre de l'audit de performance.

La Cour des comptes de Tchéquie a élaboré un cadre méthodologique fondé sur des échelles graduées d'efficacité et d'efficience applicables aux programmes publics et aux subventions. Plutôt que de s'appuyer sur des évaluations purement subjectives, cette méthodologie établit des critères et des descripteurs clairement définis pour différents niveaux de performance. Cette approche améliore la cohérence entre les équipes d'audit, facilite l'agrégation des résultats et renforce la transparence dans la communication avec les entités auditées.

L'audit sur la transition énergétique au Brésil a introduit un autre outil innovant : un système de notation visuelle combinant un jugement qualitatif et des représentations quantitatives codées par couleur. L'audit a également utilisé une méthodologie dite « Audit Canvas » pour organiser visuellement les risques, les acteurs, les objectifs et les sources de preuves pendant la phase de planification.

De telles méthodologies contribuent à réduire l'arbitraire et à accroître la comparabilité et la communicabilité des conclusions d'audit.

5. L'audit des systèmes de gouvernance complexes

Bon nombre des audits analysés portent sur des politiques caractérisées par une gouvernance à plusieurs niveaux, une fragmentation institutionnelle et des objectifs transversaux.

L'audit coordonné brésilien du Programme national de vaccination a donné lieu à une coopération entre la Cour fédérale des comptes et vingt institutions d'audit infranationales. L'audit a adopté une perspective « Whole-of-Government » (à l'échelle de l'ensemble du gouvernement) pour évaluer la coordination entre les institutions chargées de la logistique et de la mise en œuvre de la vaccination.

De même, l'audit marocain des contrats délégués de gestion des déchets a analysé l'ensemble du cycle contractuel, de la planification et de la passation des marchés à l'exécution et au suivi. L'approche fondée sur les risques a révélé comment les faiblesses des structures de gouvernance affectaient la qualité du service, la viabilité financière et la cohérence des politiques.

L'audit roumain des systèmes de défense civile illustre également l'importance des approches d'audit systémiques. Grâce à un travail de terrain approfondi et à l'analyse de données administratives, les auditeurs ont évalué la résilience et l'état de préparation des institutions dans un contexte de risque géopolitique croissant.

Ces expériences démontrent que l'audit de performance moderne nécessite de plus en plus une analyse systémique capable de saisir les interactions entre les institutions, les dispositifs de gouvernance et les instruments politiques.

6. Participation, communication et audit centré sur le citoyen

Plusieurs audits révèlent une importance croissante accordée à la participation, à la communication et aux approches centrées sur l'utilisateur.

L'audit mené par le Costa Rica sur les procédures d'octroi du statut de réfugié a intégré des cartes d'empathie, des ateliers avec la société civile et des mécanismes de participation des parties prenantes afin de mieux comprendre les expériences des usagers face aux services de migration. Des outils d'intelligence artificielle ont également été utilisés pour faciliter la transcription des entretiens et les activités de communication.

Ces méthodologies participatives représentent une évolution significative de l'audit public. Elles permettent aux ISC de compléter les données quantitatives par des informations qualitatives issues des bénéficiaires et des parties prenantes.

La communication elle-même devient également une dimension stratégique de l'audit. Plusieurs institutions ont utilisé des systèmes de notation visuelle, des tableaux de bord, des supports audiovisuels et des résumés simplifiés pour rendre les conclusions d'audit plus accessibles à un public non spécialisé.

Cette tendance reflète une conception plus large de l'impact de l'audit : les conclusions ne génèrent de valeur publique que si elles sont effectivement comprises et utilisées par les décideurs, les parties prenantes et les citoyens.

7. Mesurer la valeur publique de l'audit

L'une des contributions les plus innovantes mises en évidence dans l'analyse comparative est l'intérêt croissant pour la mesure de la valeur sociale générée par l'audit lui-même.

La Cour des comptes espagnole a proposé un cadre de « Retombées sociales de l'audit public » (SRPA) conçu pour estimer l'impact sociétal des audits de performance. Cette proposition combine des dimensions qualitatives et quantitatives et est explicitement liée aux principes de la norme INTOSAI-P12 concernant la valeur et les avantages des ISC.

Ce cadre comprend quatre laboratoires axés sur l'innovation :

- Le LAB de données ;
- Le LAB social ;
- Le LAB « Évaluation des politiques publiques » ;
- Le LAB « Durabilité transversale ».

La proposition explore également des techniques analytiques avancées telles que les modèles d'apprentissage automatique, les simulations institutionnelles et l'analyse de la valeur de Shapley afin de comparer les effets potentiels des modèles d'audit traditionnels à ceux axés sur l'innovation.

Bien qu'expérimentale, cette initiative reflète une évolution institutionnelle importante : les ISC ne se concentrent plus uniquement sur l'audit de la création de valeur publique par les gouvernements, mais cherchent de plus en plus à évaluer et à démontrer leur propre contribution à une meilleure gouvernance et à de meilleurs résultats sociétaux.

8. Conclusions

L'analyse comparative des candidatures au prix du WGEPPP montre que l'audit de performance entre dans une nouvelle phase méthodologique caractérisée par l'innovation, l'interdisciplinarité et une orientation plus marquée vers l'impact sur les politiques.

Plusieurs tendances convergentes se dégagent des expériences internationales analysées :

- Une confiance plus accrue à l'analyse fondée sur les données et aux techniques analytiques avancées ;
- un recours accru aux techniques économétriques et géospatiales ;
- L'expansion des approches participatives et centrées sur les citoyens ;
- le développement de méthodologies d'évaluation structurées ;
- Une attention croissante portée à la complexité de la gouvernance et à la résilience institutionnelle ;
- Une importance accrue accordée à la communication et à la valeur publique mesurable.

Ces innovations renforcent la capacité des ISC à évaluer des politiques publiques complexes, à formuler des conclusions fondées sur des données factuelles et à contribuer de manière significative à l'amélioration du secteur public.

Les expériences examinées confirment également que l'innovation en matière d'audit de performance n'affaiblit pas la rigueur du contrôle externe. Au contraire, les outils analytiques avancés, les approches multidisciplinaires et les méthodologies axées sur l'évaluation renforcent la crédibilité, la pertinence et l'impact sociétal de l'audit public.

Alors que les gouvernements sont confrontés à des défis de plus en plus complexes liés au développement durable, aux inégalités, à la transformation numérique et à la résilience institutionnelle, les ISC devront continuer à évoluer vers des modèles d'audit plus sophistiqués et davantage fondés sur des données factuelles. La coopération internationale et le partage des connaissances au sein de l'INTOSAI resteront des moteurs essentiels de cette transformation.



Source: Adobe Stock Images, madedee

La data science pour mesurer le reste à charge des femmes atteintes d'un cancer du sein

Par Appoline Chariot, data scientist à la Cour des comptes

Que paient réellement les femmes atteintes d'un cancer du sein pour se soigner ? Répondre de manière rigoureuse, à partir des données disponibles, constitue un véritable défi méthodologique.

Dans le cadre d'une enquête de la Cour des comptes de France consacrée à la prévention et à la prise en charge du cancer du sein, l'objectif a été de mieux comprendre les conséquences financières de la maladie pour les patientes.

Pour répondre à cette question, l'équipe d'audit a sollicité le département « Analyse et sciences des données » (DASD) de la Cour des comptes, qui a mobilisé les données du Système national des données de santé (SNDS). Ces données ont permis de construire une mesure du reste à charge après assurance maladie obligatoire des femmes atteintes d'un cancer du sein.

Élaborer un indicateur mesurable à partir des données médico-administratives

Pour mesurer le reste à charge, il faut d'abord préciser cette notion qui n'a pas de définition unique et qui n'existe pas directement dans les bases médico-administratives.

Les données du SNDS permettent d'observer les soins consommés et les remboursements effectués par l'assurance maladie obligatoire pour chaque patiente. Mais elles ne permettent pas de reconstituer le coût final réellement supporté, car les remboursements des complémentaires santé ainsi que les dépenses liées aux soins non remboursés n'y figurent pas. L'analyse s'est donc concentrée sur un reste à charge après remboursement de l'assurance maladie obligatoire et avant remboursement éventuel par l'assurance maladie complémentaire, le reste à charge réel dépendant de la couverture complémentaire.

Le rôle du data scientist ne se limite pas à la mise en œuvre de méthodes quantitatives : il implique une compréhension fine du système de santé, en l'occurrence, et des enjeux de politique publique, condition indispensable pour identifier les données pertinentes, en interpréter les limites et construire des indicateurs robustes. Cette expertise lui permet d'opérer la traduction entre les questions de l'évaluation de politique publique et leur formalisation analytique.

Reconstruire le reste à charge à partir de plusieurs milliards de données

L'analyse a porté sur une cohorte de près de 29 000 femmes diagnostiquées d'un cancer du sein en 2022. Pour chacune d'entre elles, l'ensemble des dépenses observées au cours des deux années suivant le diagnostic a été étudié : hospitalisations, consultations médicales, actes techniques, médicaments, dispositifs médicaux ou encore transports sanitaires.

Le reste à charge après assurance maladie obligatoire regroupe des montants de nature différente. Une première partie correspond à la part dite « opposable », la différence entre le tarif de référence et le remboursement de l'assurance maladie obligatoire. Une seconde partie résulte de la liberté tarifaire associée à certaines prestations de soins, notamment sous la forme de dépassements d'honoraires des professionnels de santé.

Afin de reconstituer le reste à charge, le DASD de la Cour des comptes a adapté un algorithme développé par le service statistique du ministère de la santé, ce qui a nécessité un travail méthodologique important et une déclinaison spécifique au cancer du sein. Cet outil permet de reconstituer le montant de la dépense, le remboursement par l'assurance maladie obligatoire et le reste à charge résiduel.

Objectiver le rôle des dépassements d'honoraires

Les résultats obtenus ont permis d'objectiver des phénomènes souvent évoqués mais rarement quantifiés : au cours des deux années suivant leur diagnostic, les femmes atteintes d'un cancer du sein supportent en moyenne un reste à charge, après remboursement par l'assurance maladie obligatoire et avant remboursements éventuels par l'assurance maladie complémentaire, de 1 550 € pour une dépense totale de 37 280 €.

Au-delà de ce montant moyen, les résultats mettent en évidence le rôle central des dépassements d'honoraires dans la constitution du reste à charge. Ce phénomène est particulièrement marqué pour certaines spécialités médicales, comme les oncologues-radiothérapeutes, les gynécologues et les chirurgiens, et pour certains territoires.

L'analyse a également permis de mettre en lumière des situations spécifiques, comme celle des reconstructions mammaires réalisées dans le secteur privé, qui s'inscrivent pleinement dans le parcours de soins d'un cancer du sein, mais peuvent entraîner des restes à charge importants, liés aux dépassements d'honoraires.

Il était important d'objectiver le poids de ces dépassements dans le reste à charge. En effet, leur couverture par les complémentaires santé est très variable selon les contrats, ce qui est susceptible de renforcer les inégalités socio-économiques face aux dépenses de santé.

Une distinction au congrès EMOIS 2026

Les résultats de l'analyse de la Cour, présentés lors du congrès d'information médicale EMOIS 2026, ont reçu le prix de la meilleure communication affichée pour le poster intitulé « Reste à charge des femmes atteintes d'un cancer du sein après remboursement de l'assurance maladie obligatoire ».

Cour des comptes
FRANCE

Reste à charge des femmes atteintes d'un cancer du sein après remboursement de l'assurance maladie obligatoire



Introduction

Objectif : Evaluer le reste à charge des femmes atteintes d'un cancer du sein après remboursement par l'assurance maladie obligatoire, à partir du Système National des Données de Santé (SNDS).

Composantes du reste à charge après remboursement par l'assurance maladie obligatoire :

- **Part opposable** : ticket modérateur, participations forfaitaires, franchises médicales, forfaits journaliers hospitaliers ;
- **Part liée à la liberté tarifaire** : dépassements d'honoraires, tarifs libres sur certains dispositifs médicaux.

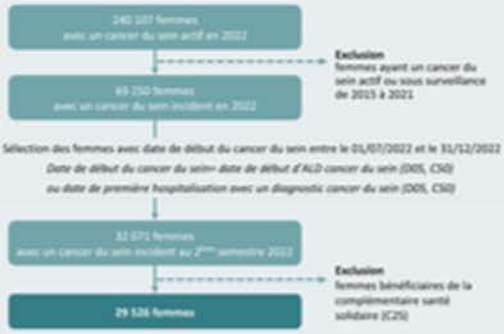
Exemple d'une consultation en ville de 80€ (oncologue médical, secteur 2 OPTAM en 2025) :



Dépenses en lien avec l'ALD : prise en charge dite à «100%», pas de ticket modérateur (mais participation forfaitaire et liberté tarifaire).

Méthodes

Sélection de la population d'étude : 29 526 femmes avec un cancer du sein incident au second semestre 2022 (hors bénéficiaires de la C2S), identifiées à partir des données de la Cartographie des pathologies[1].



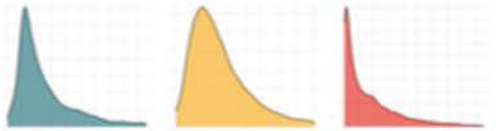
Périmètre des dépenses : séjours MCO + actes et consultations externe + soins de ville (hors optique, dentaire et audioprothèse)
Inclut les dépenses liées et non liées au cancer du sein.

Calcul des montants : montants de dépenses et composantes du reste à charge calculés à partir de l'algorithme de la base RAC[2]. Cumul des montants sur les deux premières années suivant le début du cancer.

Résultats

Dépense totale

Moyennes				
Dépense totale	Remboursement par l'AMO	Reste à charge	Part opposable	Part liberté tarifaire
37 276€	35 727€	1 549€	890€	659€



En moyenne, sur les 2 premières années après le diagnostic du cancer :
- **96 % de la dépense totale** est prise en charge par l'assurance maladie obligatoire ;
- **1 549€ de reste à charge** après remboursement par l'assurance maladie obligatoire ;
- **43 % de part liée à la liberté tarifaire** (dépassements d'honoraires, tarifs libres sur certains dispositifs médicaux) et 57 % de part opposable (ticket modérateur, participations forfaitaires, franchises médicales, forfaits journaliers hospitaliers).

Dépassements d'honoraires
- **Médecins spécialistes en ville** : reste à charge lié aux dépassements les plus élevés pour les oncologues radiothérapeutes, les gynécologues/gynécologues-obstétriciens et les chirurgiens.
- **Actes de reconstruction mammaire** dans le secteur privé : 1 332€ de reste à charge en moyenne, lié aux dépassements d'honoraires.

Disparités sociales et géographiques
- **Départementales** : reste à charge moyen plus faible en Ille-et-Vilaine (990€) que dans les Yvelines (2 330 €), à dépenses totales comparables.
- **Revenu médian et densité de la commune** : exposition plus forte à la liberté tarifaire dans les communes favorisées et denses (part liberté tarifaire : 1504€ en moyenne dans les plus riches, 421€ dans les plus pauvres).



Discussion

L'Assurance Maladie prend en charge une large part des dépenses des femmes atteintes d'un cancer du sein, mais un reste à charge parfois élevé peut exister malgré le dispositif d'ALD.

En l'absence d'information sur les remboursements des complémentaires santé, il convient de noter que pour la population générale :
- La part opposable est largement couverte : 98 % des assurés disposent d'un contrat dits « responsable »[3].
- La part liée à la liberté tarifaire est inégalement couverte : 10 % des contrats collectifs et 40 % des contrats individuels ne couvrent pas les dépassements d'honoraires[3].

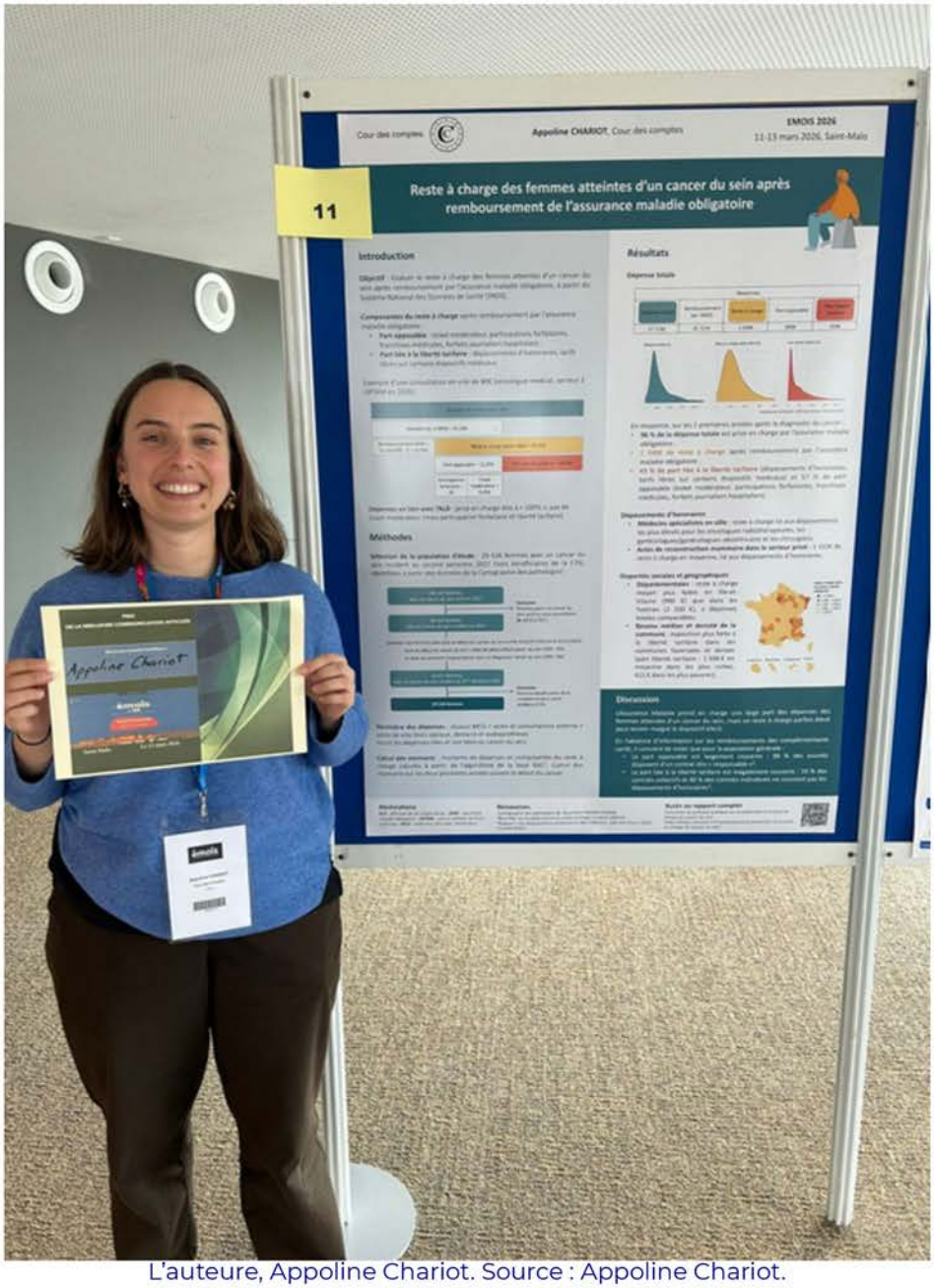
Abréviations
ALD : affection de longue durée ; **AMO** : assurance maladie obligatoire ; **OPTAM** : option pratique tarifaire maîtrisée ; **MCO** : médecine, chirurgie, obstétrique

Ressources
[1] Cartographie des pathologies de l'Assurance Maladie (CNAM)
[2] Base RAC sur les dépenses et les restes à charge en santé (DREES)
[3] Rapport « Les dépassements d'honoraires des médecins : état des lieux » (2025, HCAAM-IRDES)

Accès au rapport complet
Evaluation de politique publique sur la prévention et la prise en charge du cancer du sein :
https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-prevention-et-la-prise-en-charge-du-cancer-du-sein

Cette distinction souligne l'intérêt scientifique et opérationnel de travaux réalisés dans le cadre d'une évaluation de politique publique. Elle illustre également le rôle du département « Analyse et sciences des données » de la Cour des comptes : transformer des données complexes, en informations utiles pour éclairer les constats, objectiver les inégalités observées et renforcer la pertinence et l'impact des évaluations des politiques publiques.

Lien vers le rapport et son cahier méthodologique.



L'auteure, Appoline Chariot. Source : Appoline Chariot.



Source: Adobe Stock Images, bestforbest

Faire la différence grâce aux données : comment l'analyse des données améliore les audits de performance et les évaluations

Auteur : Mario Luketić, Secrétaire général du Groupe de travail de l'INTOSAI sur l'évaluation des politiques et programmes publics (WGEPPP), Contrôle fédéral des finances suisse

Les données sont devenues un élément central de la gestion des programmes publics complexes. Elles permettent de mettre en évidence les tendances, de mieux comprendre les impacts et d'identifier la nécessité d'ajuster les politiques. Pour les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC), la question n'est donc plus de savoir si l'analyse des données doit être utilisée dans les audits de performance et les évaluations. L'enjeu principal est plutôt de déterminer comment planifier, préparer et intégrer l'analyse des données dans le travail d'audit de manière à ce qu'elle soit guidée par les questions d'audit et contribue à une meilleure compréhension, à des recommandations plus convaincantes et, en fin de compte, à un impact plus important.

Des plans de développement professionnel peuvent alors aider le personnel à acquérir les compétences pertinentes de manière structurée. Enfin, les missions d'audit doivent être organisées de manière à ce que le personnel puisse mettre en pratique et renforcer ces compétences. Le Contrôle fédéral des finances a également développé un outil permettant d'évaluer le niveau de la culture de l'analyse de données au sein d'une ISC, sur la base d'une enquête comparative menée auprès des auditeurs.

Il en ressort un enseignement clé du forum. Si les ISC souhaitent recourir de manière durable à l'analyse de données, elles doivent en faire un élément central de leur modèle de travail. Il ne suffit pas de soutenir des projets individuels par l'analyse de données. Les auditeurs eux-mêmes doivent également acquérir des compétences en analyse de données, afin de pouvoir identifier les opportunités d'analyse pertinentes, travailler efficacement avec des spécialistes des données et intégrer des éléments probants fondés sur les données dans leur jugement d'audit.

Intégrer l'analyse de données à tous les niveaux

L'analyse des données doit être prise en compte à deux étapes distinctes du cycle d'audit ou d'évaluation. La première étape est la programmation de l'audit, avant la finalisation du programme annuel. À ce stade, les ISC doivent évaluer le potentiel de l'analyse de données par rapport au sujet à l'étude et aux données susceptibles d'être accessibles auprès de l'entité auditée ou d'autres sources. Cette évaluation précoce permet de déterminer si l'analyse de données peut apporter une valeur ajoutée, quel type de compétences est requis et si des analystes de données doivent être intégrés à l'équipe d'audit dès le début.

La deuxième étape est la préparation de l'audit ou de l'évaluation proprement dite. À ce stade, les questions d'audit impliquant l'analyse de données doivent être précisées plus en détail. L'équipe d'audit doit ensuite évaluer si les données nécessaires existent, si elles sont accessibles et si leur qualité est suffisante pour l'analyse envisagée. Lorsque ces données ne sont pas disponibles, l'équipe doit examiner s'il est possible de les collecter de manière proportionnée et fiable dans le cadre de l'audit. Cela permet de garantir que l'analyse de données n'est pas ajoutée après coup, mais qu'elle est correctement intégrée dans la conception de l'audit.

La valeur ajoutée découle de questions d'audit claires

L'une des principales conclusions du forum a été que la valeur de l'analyse des données ne découle pas de la complexité technique de la méthode ni du volume des données disponibles. La valeur ajoutée se concrétise avant tout lorsqu'elle est étroitement liée à des questions d'audit claires. Les analyses de données peuvent répondre directement à d'importantes questions d'évaluation ou étayer des conclusions qualitatives. Elles peuvent également contribuer à présenter le contexte d'une conclusion d'audit de manière plus compréhensible. Il s'ensuit que l'analyse des données n'est presque jamais isolée. Elle apporte sa plus grande valeur ajoutée lorsqu'elle est combinée à d'autres méthodes, telles que les entretiens, les études de cas ou les analyses de documents.

Pour les ISC, il s'agit là d'un enseignement particulièrement important. Les données ne remplacent pas le jugement professionnel des auditeurs. Elles élargissent la base de ce jugement et peuvent contribuer à mieux étayer les conclusions.

Le forum a également démontré que l'analyse des données est particulièrement utile là où les approches d'audit traditionnelles atteignent leurs limites. Elle peut révéler des tendances difficiles à identifier dans le cadre d'audits portant sur des cas individuels. Elle permet de cerner plus précisément les groupes cibles et de mettre en évidence les écarts entre les objectifs politiques et les résultats concrets. L'analyse des données devient ainsi un outil qui va au-delà de la simple description. Elle peut aider à identifier les problèmes avec plus de précision et à mieux étayer les recommandations. La valeur ajoutée ne réside donc pas dans une quantité accrue de données, mais dans une approche analytique rigoureuse du travail d'audit.

L'analyse des données pour des rapports d'audit plus percutants

Un autre thème central a porté sur la manière dont l'analyse des données contribue à l'impact des audits. La réponse n'est pas toujours immédiate. Les audits fondés sur les données conduisent rarement directement à des améliorations visibles. Leur impact est souvent indirect. Ils mettent en évidence les problèmes et renforcent la base factuelle sur laquelle s'appuient les recommandations. C'est précisément là que réside leur valeur pratique. Lorsque les ISC peuvent démontrer que des programmes ne parviennent pas à atteindre leurs groupes cibles ou que les ressources ne sont pas utilisées efficacement, elles créent une base plus solide pour des améliorations. Il en va de même lorsque des lacunes dans les données empêchent une gestion appropriée. L'analyse des données contribue donc non seulement à rendre les rapports d'audit plus précis, mais elle peut également aider à garantir que les recommandations deviennent plus concrètes, vérifiables et utiles pour l'administration publique et les décideurs.

Deux facteurs supplémentaires rendent l'analyse des données particulièrement pertinente pour les ISC. Premièrement, les entités auditées ne disposent pas toujours des ressources, de l'expertise ou des incitations nécessaires pour analyser leurs propres données de manière systématique. En démontrant la valeur ajoutée de l'analyse des données, les ISC peuvent les encourager à mieux exploiter les informations dont elles disposent déjà et à renforcer la gestion des politiques fondée sur des données factuelles. Deuxièmement, les données importantes sont souvent dispersées entre différentes agences. La perspective horizontale des ISC leur permet de relier, de comparer et de recouper des données provenant de différentes sources, ce qui peut révéler des tendances et des informations qui, sans cela, resteraient cachées.

Le Forum 2025 du WGEPPP a démontré que l'analyse des données n'améliore pas automatiquement les audits de performance et les évaluations. Elle ne produit ses avantages que lorsqu'elle est planifiée dès le début, appliquée de manière méthodologique appropriée et combinée à d'autres sources de preuves. Il est tout aussi important qu'elle bénéficie d'un soutien organisationnel et qu'elle reste liée au jugement professionnel d'audit. Le message central du forum est donc que l'analyse des données est un outil qui peut aider les ISC à poser de meilleures questions, à comprendre plus précisément des programmes publics complexes et à formuler des recommandations plus efficaces. L'innovation dans les audits de performance ne se résume donc pas à l'utilisation de nouveaux outils. Elle consiste à rassembler les données, les méthodes, les personnes et l'apprentissage institutionnel de manière à ce que les audits deviennent plus pertinents, fondés sur des preuves et efficaces.



Source: Groupe de travail de l'INTOSAI sur l'évaluation des politiques et programmes publics (WGEPPP)



Éoliennes produisant de l'énergie renouvelable à Espel, aux Pays-Bas. Source : Adobe Stock Images, Fokke Baarssen

Utilisation de l'IA et de l'analyse de données dans le cadre d'un audit de performance visant à identifier les chevauchements entre les politiques d'efficacité énergétique

Auteurs : Jaap Ligthart, Eline Lampers, Bing Steup, Marcus van Toor, Berrie Zielman (Cour des comptes des Pays-Bas)[1]

Les politiques d'efficacité énergétique aux Pays-Bas

Début 2026, la Cour des comptes des Pays-Bas a publié un rapport sur l'utilisation des deniers publics pour financer des mesures d'économie d'énergie tant volontaires qu'obligatoires. Pour mener à bien cet audit, nous nous sommes largement appuyés sur l'IA afin d'analyser les données et de mettre en évidence les chevauchements entre les mesures incitatives et les mesures obligatoires. Dans cet article, nous expliquons comment nous avons abordé ce sujet d'audit et comment nous avons utilisé l'IA.

La forme d'énergie la plus propre est celle qui n'est jamais consommée. À cette fin, les Pays-Bas ont imposé aux entreprises et aux organismes à but non lucratif qui consomment plus de 50 000 kWh d'électricité et/ou 25 000 m^3de gaz naturel par an l'obligation d'investir dans des mesures d'économies d'énergie (energiebesparingsplicht). Ces entreprises sont tenues de mettre en œuvre toutes les mesures d'économies d'énergie dont le retour sur investissement est récupéré en cinq ans. Bien qu'il s'agisse d'une politique nationale, le gouvernement néerlandais s'en sert pour se conformer à l'article 8 de la directive européenne relative à l'efficacité énergétique sur les économies d'énergie obligatoires. Cette politique soutient également l'Objectif de développement durable n° 7 concernant les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.

Outre cette obligation, le gouvernement a mis en place au moins 17 programmes de subventions, dispositifs fiscaux et autres instruments politiques visant à encourager les entreprises et les organismes à but non lucratif à investir dans des mesures volontaires d'efficacité énergétique. Ces dispositifs vont des incitations financières directes aux allègements fiscaux, en passant par l'octroi gratuit de quotas d'émission de CO2. Le gouvernement a consacré environ 1,2 milliard d'euros à ces dispositifs en 2024, contre 15 millions d'euros pour faire respecter l'obligation d'économies d'énergie.

Étant donné que tant les incitations que l'obligation visent à encourager les entreprises et les organismes à but non lucratif à investir dans des mesures d'économies d'énergie, il existe un risque de chevauchement. Cela pourrait conduire le gouvernement à rémunérer des entreprises pour qu'elles investissent dans des mesures d'économies d'énergie qu'elles sont déjà tenues de prendre, ce qui constituerait une utilisation inefficace de l'argent des contribuables.

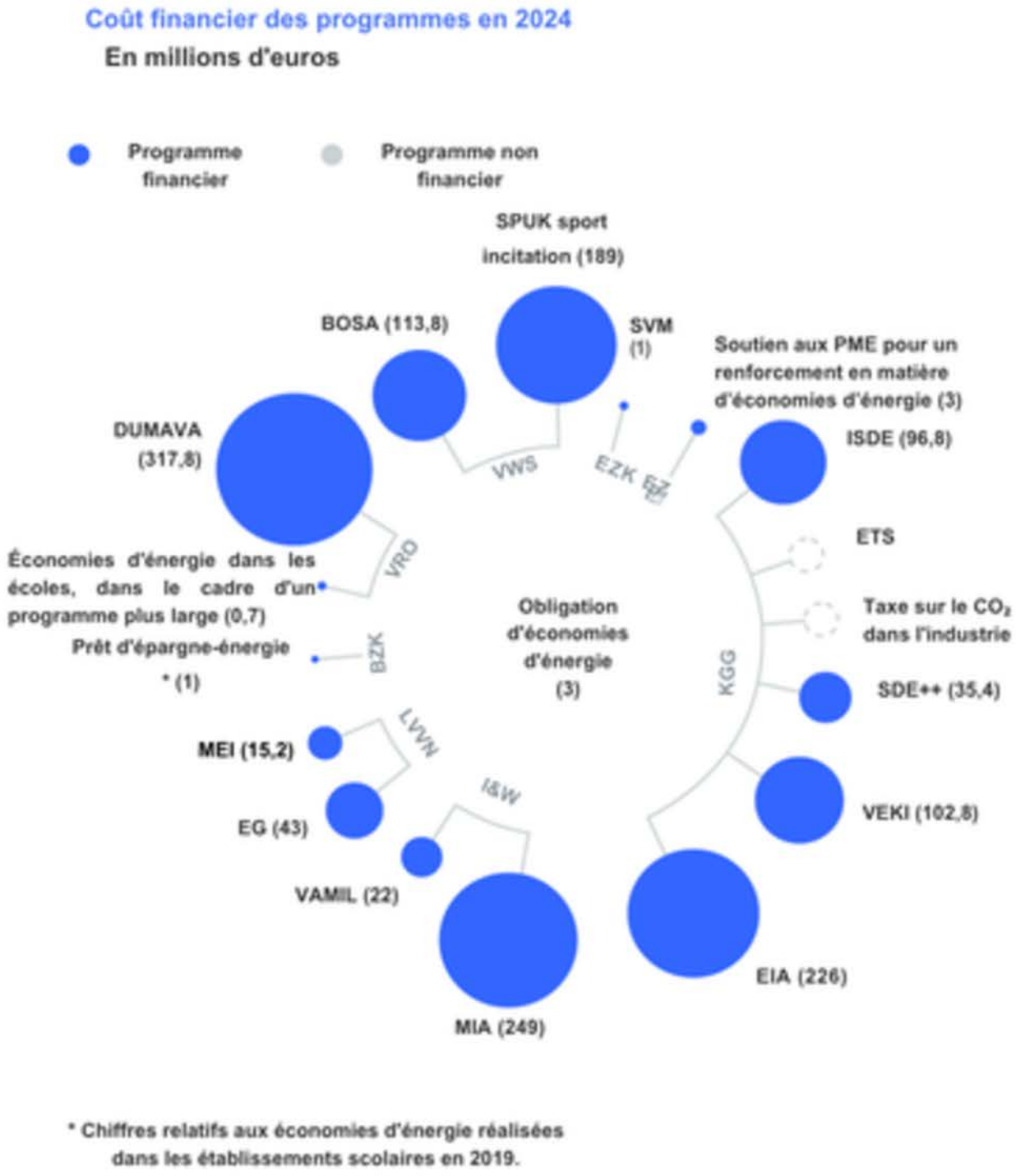


Figure 1 : Coût des 17 mesures d'incitation financière par rapport à l'obligation d'économies d'énergie. Source: Cour des comptes des Pays-Bas

Objectifs de l'audit

Les objectifs de l'audit étaient de déterminer s'il existait un chevauchement entre les dispositifs d'incitation, d'une part, et l'obligation d'économies d'énergie, d'autre part, au cours de la période allant de 2019 à 2024, ainsi que d'évaluer l'ampleur financière de ce chevauchement potentiel. L'analyse des chevauchements entre les dispositifs d'incitation eux-mêmes ne faisait pas partie du champ de l'audit. Compte tenu du nombre de politiques, du nombre de subventions et du nombre de mesures d'économies d'énergie obligatoires et volontaires, nous avons eu recours à l'IA et à l'analyse de données pour mener à bien cet audit de performance. Nous avons réalisé notre audit en 2024-2025, l'essentiel de l'analyse par IA ayant été effectué en juin-juillet 2024 à l'aide des outils disponibles à l'époque. L'audit a été publié en janvier 2026.[2]

Utilisation de l'IA et de l'analyse des données

Afin de déterminer le chevauchement entre les mesures d'incitation et les mesures obligatoires d'économies d'énergie, nous avons dû déterminer :

1. s'il existait un chevauchement entre les mesures incitatives et les mesures obligatoires (à l'aide de l'IA) ;
2. quel montant avait été dépensé pour des mesures qui étaient également obligatoires (analyse des données) ;
3. quelle proportion de ces fonds avait été perçue par des entreprises et des organismes à but non lucratif qui étaient déjà tenues de prendre des mesures d'économies d'énergie (analyse des données).

Étape 1 : Mise en correspondance des politiques

La première étape a consisté à déterminer quelles mesures, parmi celles figurant dans les 17 programmes d'incitation, étaient obligatoires. Pour ce faire, nous avons utilisé les listes des mesures obligatoires et des mesures incitatives. Le gouvernement publie une liste des mesures obligatoires en matière d'efficacité énergétique (Erkende Maatregelenlijst, ou EML). Cette liste contient des centaines de mesures, classées par secteur : santé, installations sportives, industrie, etc. Presque toutes les entreprises soumises à cette obligation utilisent cette liste pour s'y conformer, bien que certaines dérogations soient accordées. La liste est mise à jour tous les quatre ans. De nombreux dispositifs d'incitation disposaient de leurs propres listes. Ces listes changent chaque année et peuvent contenir des centaines de mesures.

La plupart des mesures, tant celles de l'EML que celles des listes incitatives, sont expliquées dans une ou plusieurs pages de texte décrivant l'utilisation prévue, les spécifications techniques, les spécifications économiques, les exigences en matière d'efficacité énergétique, etc. Comparer ces listes pour la période considérée (de 2019 à 2024) aurait pris énormément de temps si cela avait été fait manuellement. Nous avons donc eu recours à l'IA.

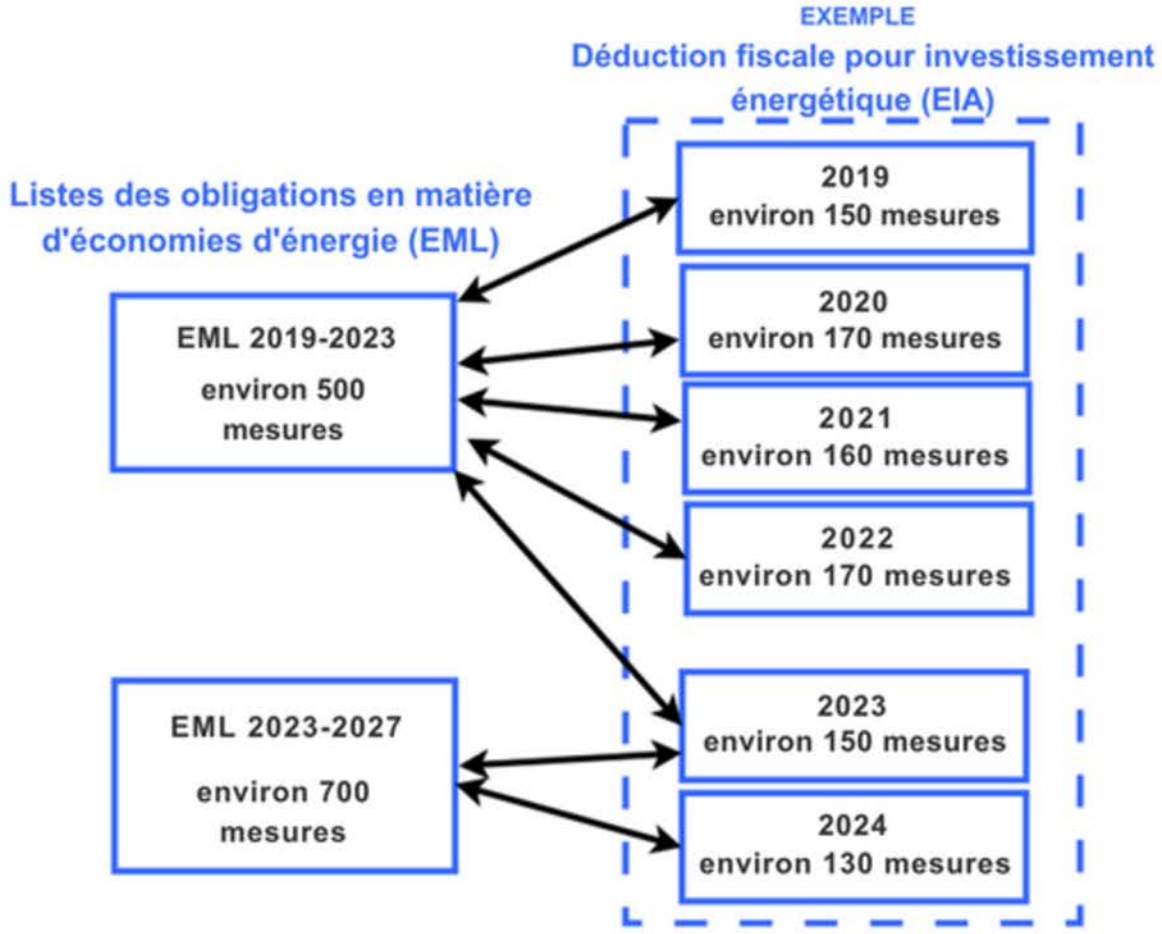


Figure 2 : Modèle de mise en correspondance des mesures d'économies d'énergie obligatoires et volontaires.
Source: Cour des comptes des Pays-Bas

La première étape de tout projet d'analyse de données ou d'intelligence artificielle consiste à préparer et à nettoyer les données. Dans notre cas, les fichiers sources (c'est-à-dire les listes contenant les mesures d'économie d'énergie obligatoires et volontaires) contenaient des données non structurées (fichiers PDF), et chaque politique utilisait ses propres conventions de mise en forme. Les fichiers décrivant les mesures ont donc dû être convertis en un format exploitable par l'IA, c'est-à-dire en fichiers texte, à l'aide d'un analyseur syntaxique spécifique. Cette approche n'est pas évolutive ; elle nécessite une approche différente pour chaque mesure incitative et chaque année. Nous avons donc limité la phase initiale de notre analyse à deux fichiers relativement simples et avons comparé l'EML à la liste de l'EIA pour une année donnée, en nous concentrant sur une seule catégorie (par exemple, l'industrie métallurgique).

Après prétraitement, les données ont été soumises au modèle GPT-4o d'OpenAI. Concrètement, nous avons fourni au modèle des sous-ensembles de mesures d'économies d'énergie obligatoires, par exemple 10 des quelque 500 mesures de l'EML 2019. Nous avons ensuite demandé à l'IA d'identifier, dans un programme de subventions, les mesures correspondant aux descriptions des mesures obligatoires de l'EML. Lors de l'examen, l'équipe a observé à la fois des correspondances précises et des faux positifs et négatifs évidents. Notre analyse a omis certaines correspondances, mais a également conclu que certaines mesures obligatoires ne correspondaient en réalité à aucun programme de subventions. Une difficulté récurrente résidait dans la difficulté du modèle à interpréter ce que signifiait « correspondre à l'objectif perçu ». Par exemple, les subventions EIA soutiennent la ventilation afin de répartir l'air chaud de manière homogène dans une pièce. L'IA a associé les subventions EIA à une mesure de l'EML qui impliquait également la ventilation, mais dont l'objectif était d'évacuer l'air pollué. L'IA a probablement établi cette correspondance parce que le terme « ventilation » était utilisé à la fois dans l'EIA et dans l'EML. Cependant, l'utilisation de la technologie était différente.

L'efficacité de l'analyse par IA dépend fortement de la qualité et de la spécificité du contexte. Le large éventail de dispositifs d'incitation a introduit un bruit important et du texte superflu et non pertinent. Pour y remédier, nous avons ajouté une étape au cours de laquelle l'IA a d'abord filtré les mesures volontaires en fonction de leur pertinence sémantique par rapport à chaque mesure obligatoire d'économie d'énergie (pour plus d'informations, voir https://en.wikipedia.org/wiki/Semantic_search). Bien que cela ait donné de meilleurs résultats, les améliorations sont restées marginales. L'affinage des consignes, c'est-à-dire des instructions que nous donnions au modèle d'IA, a produit de meilleurs résultats, mais il est devenu évident que nous approchions d'un plafond de performance. Finalement, nous avons affiné la consigne pour aboutir à celle présentée à la figure 3, où nous avons appris à demander spécifiquement un résultat structuré. Même après toutes ces étapes, le modèle n'a pas pu déterminer de manière cohérente si un dispositif d'incitation était véritablement pertinent pour une mesure obligatoire particulière. Cependant, sur la base des résultats préliminaires (et de vérifications manuelles), nous avons identifié 8 dispositifs susceptibles de chevaucher l'obligation.

```
[
  {
    role: "system",
    content: `Write in the style of a specialised journalist for an interested but not expert public
You will receive a list of obligatory energy saving measures in the following format:


Serial number: <Serial number>
Activity: <Activity>
Description: <Description>
Techniques: <Techniques>
General explanation: <General explanation>

You will then receive a document with incentive measures. Each incentive is intended for a particular goal.

Determine which incentives also appear on the list of obligatory energy saving measures. The description of the obligatory energy saving measure must agree with the intended use of an incentive. Return all results.

Give your answer in the following format:

Incentive code: <Incentive code>
Incentive description: <Incentive description>
Incentive intended for: <Incentive intended for>
Serial number: <Serial number>
Energy saving measure activity: <Energy saving measure activity>
Energy saving measure description: <Energy saving measure description>
Energy saving measure techniques: <Energy saving measure techniques>`,
  },
  { role: "user", content: "<eml prompt>" },

  { role: "user", content: "<energy list>" },
];

```

Figure 3 : Consigne utilisée pour mettre en correspondance les mesures obligatoires d'efficacité énergétique et les incitations. Source: Cour des comptes des Pays-Bas

Étape 2 : Mise en correspondance du coût des mesures incitatives et du coût des mesures obligatoires

Sur la base des correspondances identifiées à l'étape 1, nous avons, à l'étape 2, utilisé les données fournies par les ministères concernés afin de déterminer quelle part des coûts des politiques avait été consacrée à des mesures d'incitation en faveur de l'efficacité énergétique qui étaient effectivement obligatoires (figure 4). Cela n'a pas été possible pour quatre des dispositifs, en raison de la mauvaise qualité des données ou pour d'autres raisons. Nous avons finalement retenu quatre dispositifs pour lesquels le chevauchement financier a pu être quantifié. Ce chevauchement variait de 5,2 millions d'euros en 2019 à un maximum de 51,4 millions d'euros en 2023 (pour retomber à 44,3 millions d'euros en 2024). Il s'agit là du montant maximal absolu de fonds publics utilisés de manière inefficace identifié dans le cadre de cet audit.

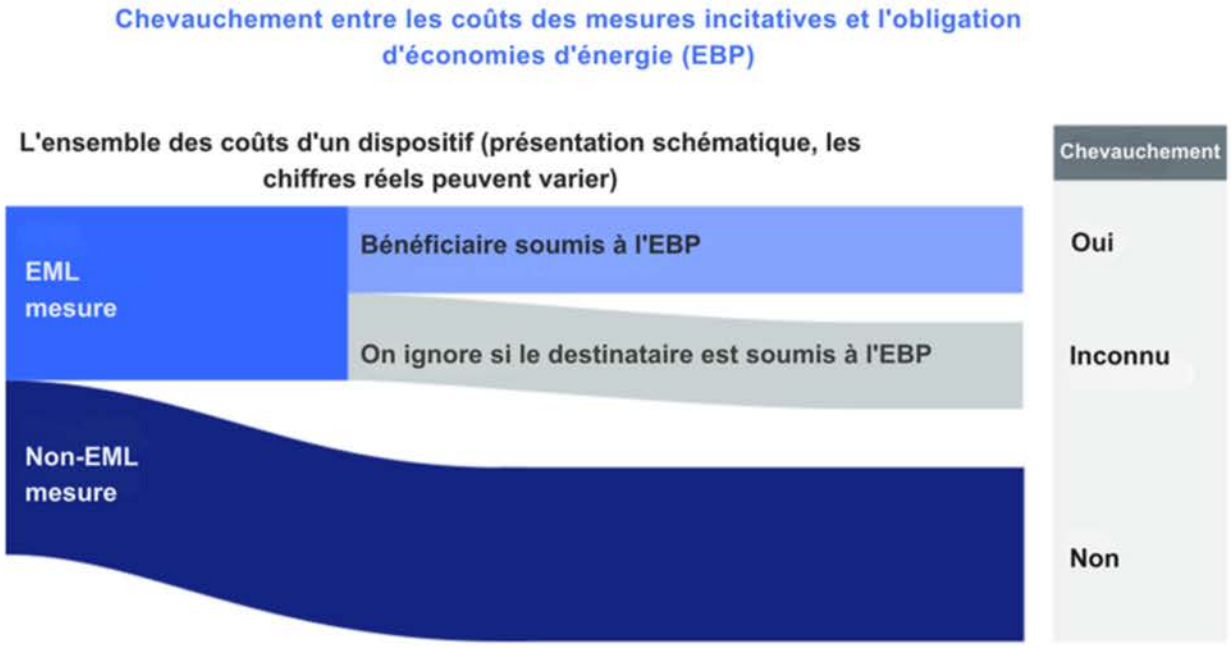


Figure 4 : Modèle permettant de déterminer le chevauchement entre les incitations et les mesures obligatoires.
Source: Cour des comptes des Pays-Bas

Étape 3 : Aides versées aux entreprises et aux organismes à but non lucratif soumises à des mesures obligatoires

Au cours de notre troisième et dernière étape, nous avons déterminé lesquelles des primes à l'efficacité énergétique (définies à l'étape 2) avaient été versées aux entreprises soumises à l'obligation nationale d'efficacité énergétique. Cela s'est avéré difficile ; le ministère compétent ne savait pas quelles entreprises étaient tenues de prendre des mesures d'économie d'énergie.

Les entreprises et les organismes à but non lucratif sont tenues de déclarer leur obligation de prendre des mesures d'économies d'énergie auprès des autorités locales, mais seules environ 45 % des quelque 100 000 entités susceptibles d'être soumises à cette obligation s'acquittent effectivement de cette obligation. Nous avons fait correspondre ces rapports avec la liste des bénéficiaires des mesures d'incitation à l'économie d'énergie. Ce recoupement a révélé un chevauchement compris entre 0,7 million d'euros (2019) et 9,5 millions d'euros (2023). Il s'agit là du chevauchement financier minimal absolu entre les mesures d'incitation et l'obligation d'efficacité énergétique.

Résultats

L'utilisation de l'IA et de l'analyse de données dans le cadre de cet audit de performance a eu deux conséquences. D'une part, cette nouvelle méthode d'audit nous a permis de répondre à notre question d'audit : grâce à des subventions et à des dispositifs fiscaux, l'argent des contribuables a été consacré à des mesures obligatoires d'efficacité énergétique. Une partie de ces fonds a servi à soutenir des entreprises et des organismes à but non lucratif soumises à l'obligation d'efficacité énergétique. Toutefois, par rapport au coût total des 17 mesures d'incitation à l'efficacité énergétique, soit 1,2 milliard d'euros pour la seule année 2024, cette inefficacité est relativement faible (figure 5). Cela s'explique par le fait que les ministères concernés s'efforcent activement d'éviter que leurs politiques complémentaires ne fassent double emploi avec l'obligation d'efficacité énergétique.

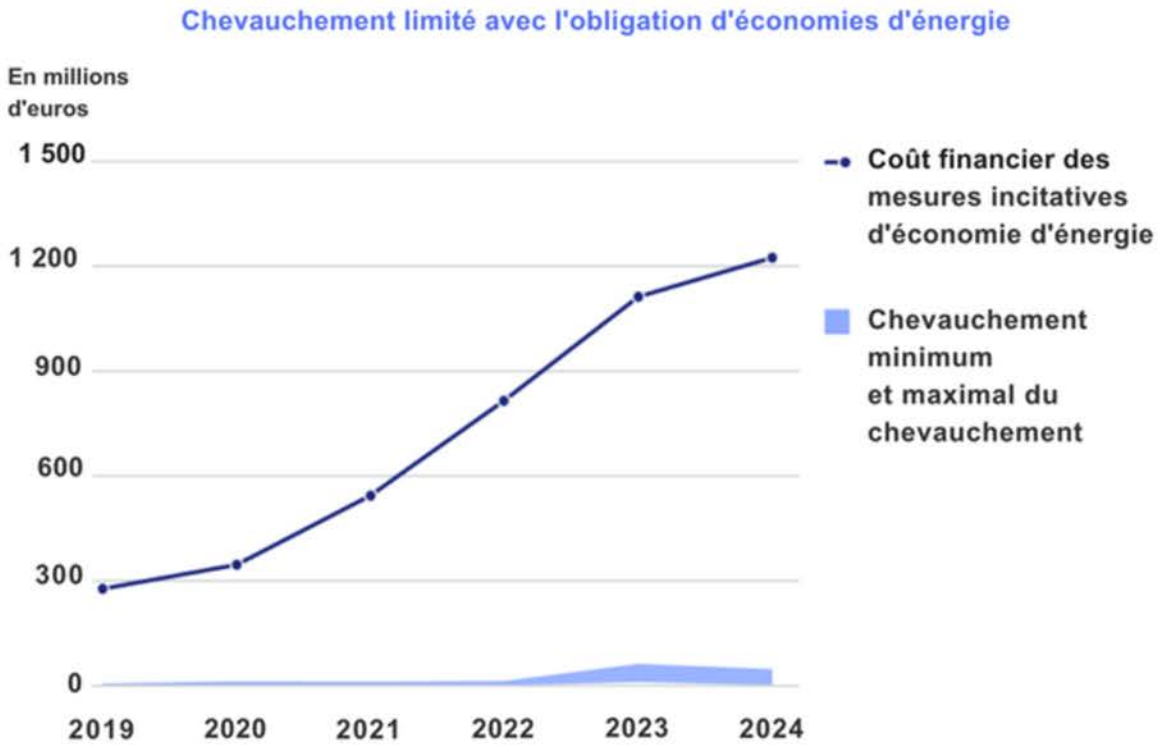


Figure 5 : Coûts de chevauchement par rapport au coût global des mesures d'incitation à l'économie d'énergie.
Source: Cour des comptes des Pays-Bas

D'autre part, cette nouvelle méthode nous a permis d'en apprendre davantage sur l'utilisation de l'IA dans le cadre d'un audit. Il s'est avéré difficile pour un grand modèle linguistique (LLM) de mettre en correspondance de manière cohérente les mesures d'incitation et les mesures obligatoires. Cela pourrait s'expliquer par le fait que la principale qualité d'un LLM réside dans la génération de textes et non dans la précision, en particulier lorsqu'il s'agit de chiffres. Plus important encore, l'exécution du même modèle avec les mêmes valeurs donne lieu à des réponses différentes, ce qui rend impossible la reproductibilité des résultats. Cela représente un défi, en particulier pour les institutions d'audit. En fin de compte, les résultats fournis par l'IA ont constitué un bon point de départ, mais une vérification manuelle approfondie est restée nécessaire.

Avec le recul, plusieurs aspects de notre approche auraient pu être améliorés. Même après le nettoyage des données visant à améliorer leur comparabilité, il restait trop de bruit, ce qui a nécessité une vérification manuelle des résultats du modèle. Une stratégie plus efficace aurait consisté à évaluer individuellement chaque paire « obligation/incitation » et à demander un score de pertinence accompagné d'une explication, plutôt qu'une décision binaire. De plus, notre question initiale était trop vague et ne fournissait que peu d'indications au modèle pour qu'il propose des suggestions utiles de correspondances. Les grands modèles linguistiques sont des généralistes et nous aurions dû fournir des définitions et des exemples plus explicites de ce que nous entendions par « mise en correspondance des mesures ». Toutes ces étapes supplémentaires augmentent le temps nécessaire pour mener à bien cette approche. Malgré ces limites, cet exercice s'est avéré très utile ; il a constitué un point de départ pour notre analyse finale. Il a permis à l'équipe de clarifier ses exigences et a créé une base pour de futurs projets d'analyse par l'IA à la Cour des comptes des Pays-Bas.

Les modèles d'IA se sont améliorés depuis notre analyse initiale. Les modèles actuels pourraient donc être en mesure d'accomplir les tâches nécessaires à la réalisation de nos objectifs d'audit. Si d'autres ISC ont l'intention d'utiliser l'IA dans leurs futurs audits, ou l'ont déjà fait, nous serions ravis d'avoir de leurs nouvelles.

Notes de bas de page

1. Jaap Ligthart : chef de projet et auditeur. Eline Lampers : experte en données et auditrice. Bing Steup : expert en IA. Marcus van Toor : auditeur. Berrie Zielman : experte en données. ↩
2. https://english.rekenkamer.nl/latest/news/2026/01/15/very-limited-overlap-between-energy saving-obligation-and-financial-incentives. ↩



Conséquences des inondations de 2024 à Alfafar, Valence, Espagne. Source : Adobe Stock Images, Alt

Données ouvertes et analyse géospatiale basée sur l'IA : étendre l'évaluation des risques liés aux aides d'urgence post-inondations à l'ensemble de la population

Auteur : Joaquín Izquierdo Peris, Auditeur senior, Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana (Institution régionale d'audit, Valence, Espagne)

Résumé

Le 29 octobre 2024, une DANA — acronyme espagnol désignant une dépression atmosphérique isolée de haute altitude se formant au-dessus de la mer Méditerranée — a provoqué des crues soudaines catastrophiques dans toute la province de Valence, en Espagne. En l'espace de quelques heures, plusieurs communes ont enregistré des précipitations extrêmes équivalentes au volume total des précipitations d'une année entière, avec des pics atteignant 771 litres par mètre carré. Ces inondations ont dévasté des villes entières, laissé des milliers de personnes bloquées, endommagé plus de 60 000 logements, détruit plus de 130 000 véhicules et fait 230 victimes.

En l'espace de quelques semaines, le gouvernement régional a mis en place un dispositif global d'aide post-catastrophe s'élevant à plus de 2 000 millions d'euros en mars 2026, comprenant notamment un programme de subventions directes (« Aide pour les biens ménagers essentiels ») destiné à indemniser les ménages touchés pour la perte d'articles essentiels dans leur résidence principale. Afin d'examiner l'ensemble des 27 282 demandes déposées dans le cadre de ce modèle d'aide, l'institution régionale de contrôle de Valence a conçu une méthodologie automatisée intégrant des données ouvertes, l'analyse géospatiale, des scripts Python et la rédaction assistée par l'intelligence artificielle (IA) — permettant ainsi une évaluation au cas par cas sans recourir à l'échantillonnage.



Figure 1. DANA 2024 de Valence : chiffres clés. Source : Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana.

1. Contexte et mandat d'audit

À la suite des inondations de la DANA d'octobre 2024, la catastrophe naturelle la plus meurtrière de l'histoire récente de l'Espagne, le gouvernement régional a octroyé des subventions directes pouvant atteindre 9 000 euros aux propriétaires et locataires des logements touchés afin de les indemniser pour la perte d'appareils électroménagers et d'autres biens ménagers essentiels.

Les subventions ont été accordées sans évaluation préalable, sur la seule base d'une déclaration sur l'honneur signée par le demandeur attestant que des biens ménagers essentiels se trouvant dans sa résidence principale avaient été endommagés à la suite des inondations — un dispositif qui faisait peser l'intégralité de la charge de la preuve sur le demandeur et créait un scénario à haut risque du point de vue du contrôle, précisément du type que le GUID 5330 de l'INTOSAI[1] identifie comme caractéristique des contextes d'aide post-catastrophe.

La Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana[2] a réalisé un rapport d'audit spécial combinant des approches de conformité et de performance afin d'évaluer si l'aide avait atteint les objectifs visés.

L'audit s'articule autour d'une question analytique centrale : dans quelle mesure les caractéristiques géographiques de la résidence principale déclarée par chaque demandeur fournissent-elles des indicateurs objectifs et vérifiables publiquement, compatibles ou incompatibles avec la condition d'éligibilité essentielle du programme — à savoir que les biens ménagers de première nécessité situés à cette adresse aient effectivement été endommagés en raison des inondations ?

La procédure d'audit spatial décrite dans cet article a permis d'identifier un nombre important de demandes financées présentant des indicateurs géographiques incompatibles avec la condition d'éligibilité du programme, que l'organisme octroyant les aides devra soumettre à un examen documentaire individuel afin de déterminer si les dommages déclarés peuvent être justifiés. L'équipe d'audit a discuté de ces conclusions préliminaires avec le personnel responsable de l'organisme octroyant les aides. Le rapport complet et définitif sur l'audit de l'aide liée au DANA a été publié le 15 septembre 2026 et est disponible sur le site web de la Sindicatura de Comptes (en espagnol).[3]

2. Au-delà de l'échantillonnage : une approche d'audit portant sur l'ensemble de la population

Avant la mise au point du pipeline automatisé, la vérification spatiale d'une demande financée exigeait que l'auditeur interroge manuellement chaque référence cadastrale — un enregistrement exhaustif des limites des biens immobiliers — via la visionneuse cartographique du gouvernement valencien[4], en recoupant l'emplacement du bien déclaré avec la couche officielle de l'empreinte des inondations de la DANA, et en consultant simultanément le registre cadastral électronique pour obtenir les données descriptives et constructives du bien. Cette procédure manuelle — illustrée à la figure 1 — est précise et fiable pour l'examen de cas individuels, mais son caractère séquentiel, cas par cas, la rend totalement impraticable à l'échelle de 27 282 demandes : en supposant une estimation prudente de cinq minutes par cas, la couverture de l'ensemble du parc immobilier nécessiterait plus de 2 200 heures de travail des auditeurs.

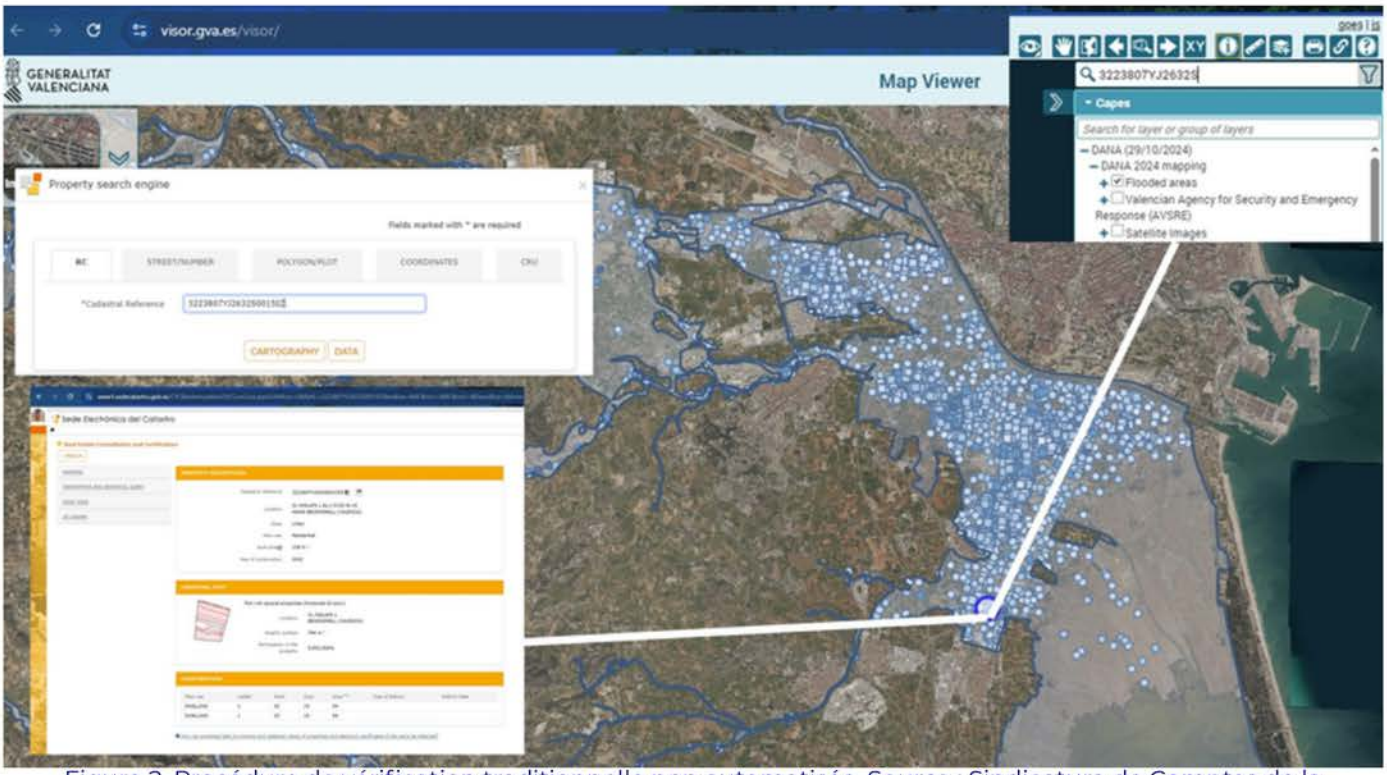


Figure 2. Procédure de vérification traditionnelle non automatisée. Source : Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana.

Une pratique d'audit conventionnelle aurait limité l'analyse spatiale à un échantillon stratifié — généralement de 200 à 400 cas -, les résultats étant ensuite extrapolés statistiquement. La disponibilité d'ensembles de données publiques complets et lisibles par machine a fondamentalement modifié le calcul coûts-avantages de ce choix.

La disponibilité des deux ensembles de données mentionnés constituait une condition nécessaire mais non suffisante : leur transformation en une procédure d'audit à l'échelle de la population a nécessité un environnement analytique basé sur un système d'information géographique (SIG), des scripts Python pour automatiser le traitement de 27 282 enregistrements, ainsi qu'une rédaction assistée par l'IA pour soutenir le développement itératif de la chaîne d'analyse.

L'empreinte des inondations[5] est une couche vectorielle géoréférencée délimitant la zone touchée par les inondations de surface le 29 octobre 2024, produite par l'Institut cartographique valencien (ICV/GVA) grâce au traitement d'images satellites et de photographies aériennes prises au lendemain de l'événement, et publiée en tant que données ouvertes.

Le registre cadastral électronique[6] de la Direction générale du cadastre (gouvernement central espagnol) offre un accès public gratuit aux données cadastrales. Les ressources disponibles comprennent des fiches cadastrales alphanumériques et une cartographie vectorielle des parcelles téléchargeable par province, ainsi que des services web permettant d'effectuer des requêtes individuelles ou en masse sur les attributs cadastraux non protégés — notamment la classification d'usage, les données relatives au nombre d'étages et la surface bâtie — pour chaque bien immobilier enregistré.

La procédure d'audit décrite dans la section suivante n'a pas pour objectif de déterminer la présence ou l'absence de dommages dans des cas particuliers ; elle constitue plutôt une procédure d'analyse de données basée sur le SIG, conforme à l'approche fondée sur les risques recommandée dans l'orientation GUID 5330, qui génère des pistes d'audit objectives et vérifiables par le public en vue d'un suivi documentaire priorisé.

3. Procédure méthodologique

À l'aide de QGIS[7] et de sa console Python intégrée, l'équipe d'audit a développé une suite de scripts automatisés qui ont traité l'intégralité des 27 282 enregistrements de bout en bout, en sept étapes séquentielles.

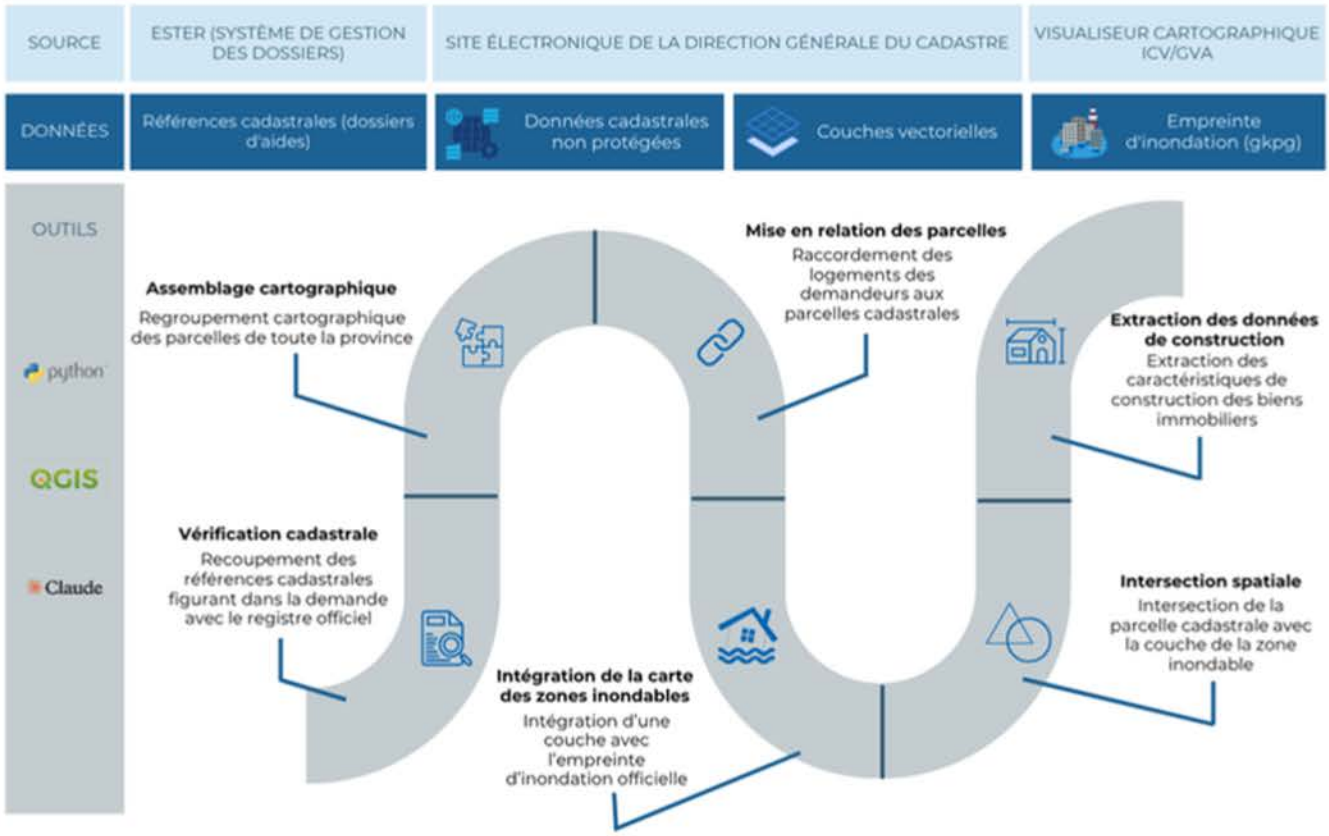


Figure 3. Procédure méthodologique. Source : Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana.

La première étape consistait à vérifier si chaque référence cadastrale déclarée par le demandeur correspondait à un bien immobilier enregistré auprès de la Direction générale du cadastre, en interrogeant le service web de données publiques du cadastre pour l'ensemble des 27 282 références. Le script prévoyait une pause de deux secondes entre chaque requête afin d'éviter toute limitation du débit côté serveur, avec une détection automatique des réponses bloquées et jusqu'à trois tentatives de ré-essai par référence.

La deuxième étape a consisté à assembler la cartographie cadastrale provinciale. Le script a téléchargé les géométries des parcelles pour l'ensemble de la province de Valence à partir du registre électronique du cadastre, les a regroupées en une seule couche couvrant l'ensemble des 266 communes, puis a appliqué une correction géométrique. La couche obtenue comprend plus de 1,7 million de parcelles géoréférencées.

La troisième étape a consisté à relier chaque logement attribué — identifié par sa référence cadastrale — à la géométrie de la parcelle cadastrale correspondante. Le script a mis en œuvre une jointure « un-à-plusieurs » afin d'éviter toute perte de données dans les immeubles à plusieurs logements, où plusieurs références cadastrales partagent un même identifiant de parcelle.

La quatrième étape a consisté à intégrer la couche officielle de l'empreinte des inondations publiée par l'Institut cartographique valencien (ICV/GVA). Le script a chargé la couche et appliqué une correction géométrique avant de l'utiliser dans l'analyse spatiale.

La cinquième étape, qui constituait l'étape centrale, a consisté à effectuer l'analyse d'intersection spatiale. Pour chaque demande, le script a évalué si le polygone de la parcelle cadastrale coupait le polygone de l'empreinte d'inondation ; tout chevauchement spatial, aussi minime soit-il, entraînait une classification comme étant à l'intérieur de l'empreinte. Conformément à une approche méthodologique prudente, le script a généré une zone tampon de 200 mètres autour du périmètre de l'empreinte afin d'identifier une zone de proximité, classant les parcelles situées dans cette bande séparément de celles se trouvant clairement au-delà.

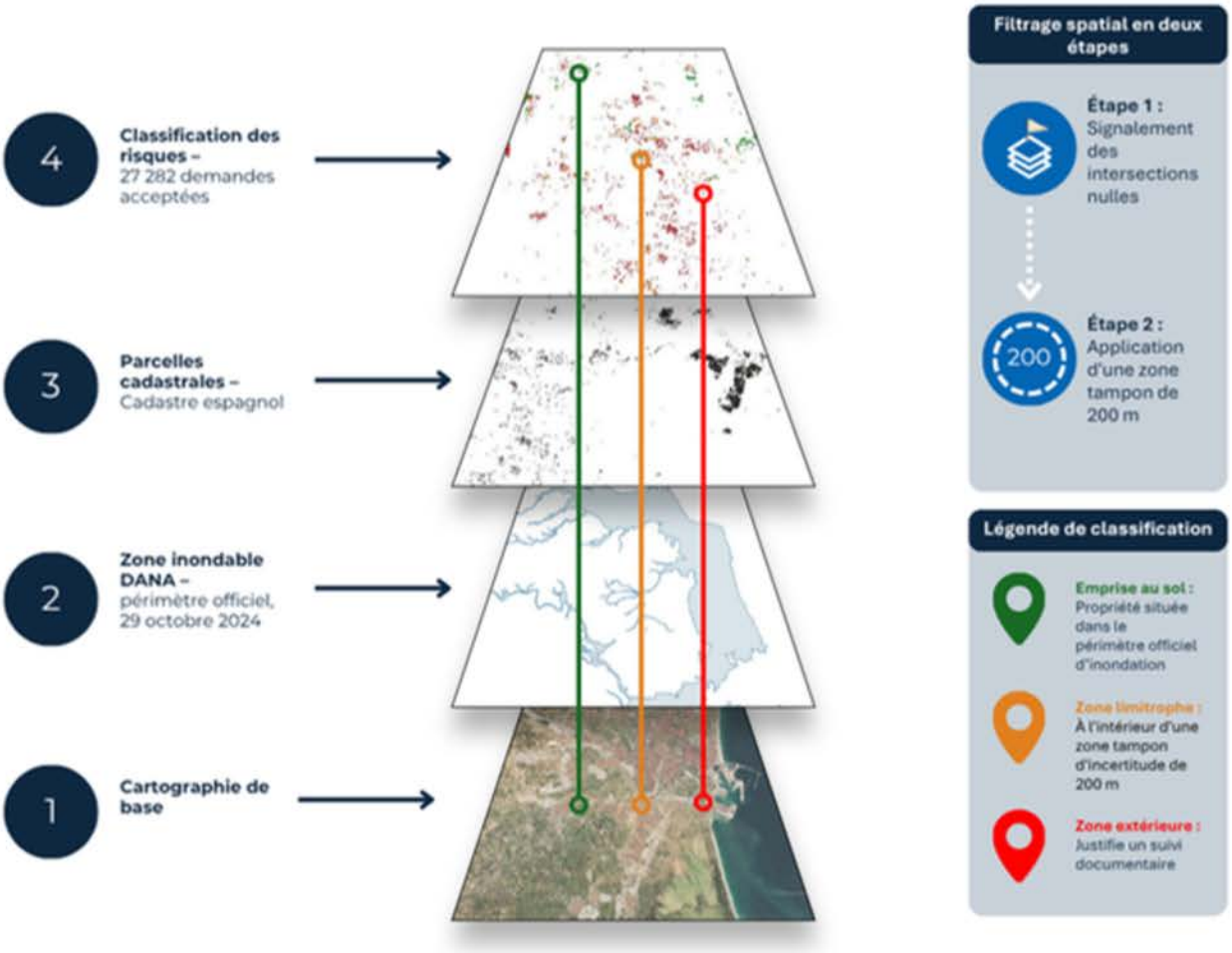


Figure 4. Analyse par superposition de couches SIG. Source : Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana.

La sixième étape a permis de récupérer les caractéristiques de construction — classification d'usage, code d'étage et surface bâtie — pour chaque bien immobilier déclaré, grâce à des requêtes automatisées adressées au service web du cadastre.

Une dernière étape de consolidation a permis de regrouper tous les résultats dans un tableau principal et de produire la couche de sortie géoréférencée avec une classification chromatique à trois niveaux : vert pour les parcelles situées à l'intérieur du périmètre d'inondation, orange pour la zone proche et rouge pour les parcelles situées à plus de deux cents mètres à l'extérieur.

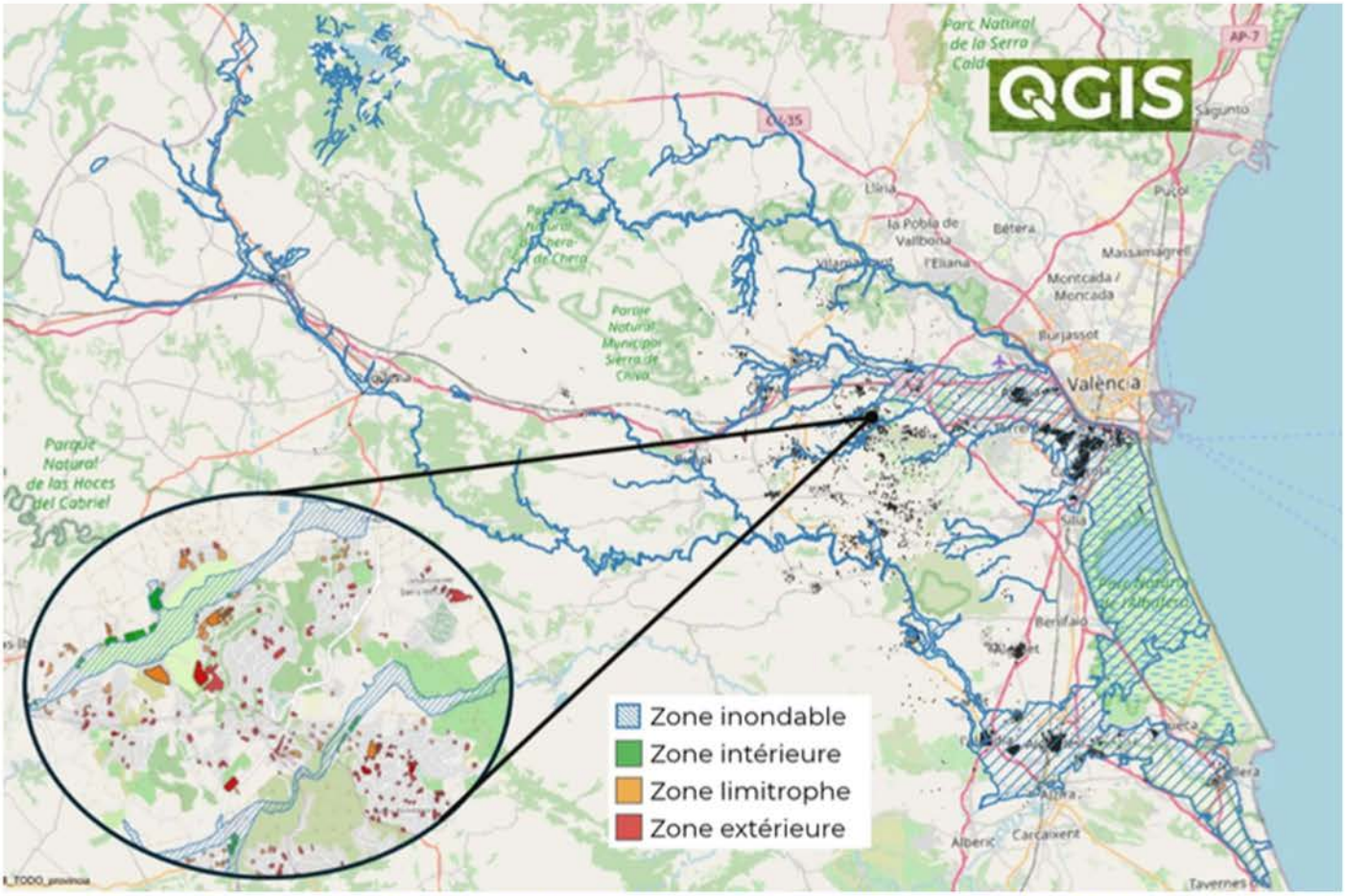


Figure 5. Couche de sortie géoréférencée : emplacement des biens immobiliers subventionnés. Source : Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana, obtenu à partir de QGIS.

4. Données ouvertes, automatisation et élaboration assistée par l'IA

L'ensemble de la chaîne d'analyse s'est appuyé sur des ensembles de données accessibles au public — le périmètre d'inondation et le cadastre national —, deux sources gouvernementales ouvertes ne faisant l'objet d'aucune restriction d'accès et librement reproductibles par tout tiers ayant accès aux mêmes données publiques, sans nécessiter d'infrastructure de données spécialisée.

Des scripts Python exécutés dans l'interpréteur intégré de QGIS ont automatisé l'ensemble du processus, depuis les fichiers bruts d'entrée jusqu'aux tableaux de sortie classés par niveau de risque et aux couches cartographiques, sans aucune manipulation manuelle des données à aucune étape intermédiaire. L'équipe d'audit a utilisé un grand modèle linguistique d'IA (Claude, Anthropic) dans le cadre d'une procédure interne documentée pour faciliter la rédaction itérative de scripts, le dépannage des scripts automatisés, la préparation des notes méthodologiques et la structuration du texte du rapport.

La contribution de l'IA était à des fins strictement d'assistance et soumise à révision à chaque itération : l'équipe d'audit a pris seule toutes les décisions méthodologiques, effectué l'étalonnage des seuils, validé les données et interprété les résultats.

5. Implications pour la pratique de l'audit public

Ce cas démontre que les géo-données ouvertes, l'automatisation SIG et la rédaction assistée par l'IA peuvent transformer les éléments probants d'un audit, passant d'une inférence basée sur un échantillon à une constatation des faits au niveau de la population — même dans le cadre des contraintes de ressources typiques des institutions d'audit régionales. Les principaux facteurs déterminants n'ont pas été des budgets technologiques exceptionnels, mais la disponibilité d'ensembles de données publiques structurés et la volonté d'investir dans la création de scripts sur mesure en tant que procédure d'audit.

Trois principes de conception se sont avérés transposables au-delà de ce cas : des seuils spatiaux prudents empêchent les conclusions de dépasser la valeur probante des données géospatiales ; un code analytique transparent et versionné crée une piste d'audit pouvant être examinée et mise à jour sans avoir à relancer l'analyse dans son intégralité ; et le fait de considérer la localisation comme un indicateur de risque — plutôt que comme un critère définitif — préserve la proportionnalité requise par les normes de l'INTOSAI. Toute ISC ayant accès à des données cadastrales et de périmètres de risques en libre accès peut reproduire cette approche pour les subventions liées aux catastrophes naturelles, l' , l'aide aux victimes d'inondations, la reconstruction après un séisme ou les fonds destinés à la restauration de la faune sauvage après des feux de forêt, en utilisant des outils SIG open source sans coût supplémentaire.

Pour plus d'informations, veuillez contacter l'auteur par e-mail : jizquierdo@sindicom.es

Notes de bas de page

1. INTOSAI, GUID 5330 : Orientations sur l'audit de la gestion des catastrophes (Vienne : INTOSAI, 2020), https://www.issai.org/wp-content/uploads/2020/12/GUID-5330-Guidance-on-Auditing-Disaster-Management.pdf ↩
2. Cour des comptes régionale de Valence : https://www.sindicom.es/portada ↩
3. Disponible à l'adresse https://www.sindicom.es/informe-especial-subvenciones-dana-sector-autonomico-ejercicios-2024-y-2025 ↩
4. Disponible à l'adresse https://visor.gva.es/visor/ ↩
5. Disponible à l'adresse https://geocataleg.gva.es/#/search?uuid=spaicv0701_dana24_huella_inundacion&lang=spa ↩
6. Disponible à l'adresse https://www.sedecatastro.gob.es/Accesos/SECAccDescargaDatos.aspx ↩
7. QGIS est un logiciel open source de système d'information géographique (SIG) qui permet le chargement de données géographiques, la superposition de couches de données spatiales, la mesure et l'intersection de géométries, ainsi que la visualisation des résultats sur une base cartographique. Disponible sur https://qgis.org/ ↩

Remarque : l'auteur a eu recours à l'IA pour élaborer les concepts de mise en page des figures 3 et 4, mais les figures finales n'ont pas été générées par l'IA.



Auditors from the State Audit Office of Viet Nam. Source: State Audit Office of Viet Nam

Innovation en matière d'audit de performance pour renforcer la transparence, la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption au sein de la Cour des comptes du Viêt-Nam

Auditeurs de la Cour des comptes du Vietnam. Source : Cour des comptes du Vietnam

I. Introduction

À l'heure actuelle, les pays du monde entier sont soumis à une pression considérable pour renforcer la gouvernance publique, atteindre les Objectifs de développement durable des Nations Unies et respecter leurs engagements en matière de prévention et de lutte contre la corruption, le gaspillage et d'autres pratiques néfastes.

Dans ce contexte, l'objectif de développement durable n° 16 souligne l'importance de renforcer la transparence, la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption sous toutes ses formes. Parallèlement, la Déclaration d'Abou Dhabi de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) met également l'accent sur le rôle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) dans la prévention et la lutte plus efficaces contre la corruption, et le renforce.

En tant que membre actif de l'INTOSAI, la Cour des comptes du Viêt-Nam (SAV) n'a cessé de déployer des efforts pour renforcer la lutte contre la corruption par le biais d'audits portant sur des domaines thématiques majeurs liés à la gestion et à l'administration du budget de l'État, ainsi que sur des questions susceptibles de donner lieu à des irrégularités, à la corruption et au gaspillage, tout en encourageant l'utilisation de nouveaux outils, techniques et méthodologies d'audit dans ce domaine.

II. L'audit de performance et son rôle dans la gouvernance publique et la lutte contre la corruption

Conformément à la norme ISSAI 3000 de l'INTOSAI, les audits de performance évaluent l'économie, l'efficience et l'efficacité (les « 3E ») des programmes, politiques, projets et activités publics. Le lien entre l'audit de performance, la gouvernance publique et la lutte contre la corruption se reflète dans les aspects suivants :

Premièrement, par rapport aux audits de conformité et aux audits financiers, la sélection des thèmes potentiels d'audit de performance implique un processus plus complet, y compris l'élaboration de critères de sélection des thèmes, de programmes et de plans d'audit, l'évaluation des impacts potentiels et la formulation de recommandations anticipées dès le début de l'audit. La sélection de thèmes d'audit appropriés, la réalisation d'enquêtes préliminaires approfondies et une planification détaillée de l'audit permettent d'identifier les signes inhabituels, les lacunes dans les mécanismes de contrôle des pouvoirs et les défaillances des systèmes de contrôle interne, ce qui favorise la détection précoce des risques de corruption et de gaspillage au sein des entités auditées.

Deuxièmement, l'audit de performance sert d'outil pour renforcer la transparence grâce à la publication des résultats et à l'évaluation de l'efficacité de la gestion et de l'utilisation des finances publiques et des biens publics par les organisations et à tous les niveaux budgétaires. L'audit de performance est un élément important pour aider les autorités publiques chargées de la gestion et de l'utilisation des finances publiques et des biens publics à améliorer la reddition de comptes, à renforcer l'intégrité et à consolider la confiance du public. Il fournit également une base pour la supervision et le contrôle, par l'Assemblée nationale, les Conseils populaires à tous les niveaux, les membres de l'Assemblée nationale, les délégués des Conseils populaires, les agences d'État, les organisations sociopolitiques et les citoyens, de la gestion et de l'utilisation des finances publiques et des biens publics, réduisant ainsi les risques de corruption et de gaspillage.

Troisièmement, l'audit de performance contribue à l'amélioration des politiques publiques en fournissant des évaluations indépendantes, objectives et fondées sur des données factuelles concernant les processus de mise en œuvre des politiques ainsi que leurs résultats et leurs performances. Au-delà de l'identification des lacunes ou du gaspillage, l'audit de performance aide à mettre en évidence les insuffisances dans la définition des objectifs politiques, les mécanismes d'allocation des ressources, les systèmes de mesure de la performance, les processus de coordination interinstitutionnelle et le degré de réalisation des objectifs visés. Sur cette base, il identifie les lacunes des cadres institutionnels et politiques et recommande des mesures correctives, aidant ainsi les pouvoirs publics à ajuster, modifier ou remplacer les réglementations obsolètes ou inadaptées. L'audit de performance constitue donc un mécanisme important de retour d'information sur les politiques, contribuant à améliorer la prise de décision publique et à promouvoir une gouvernance publique transparente, efficace et axée sur les résultats.

III. Nouveaux outils et approches en matière d'audit de performance

1. L'audit de l'ensemble de la population

Dans le contexte de la quatrième révolution industrielle, l'application des technologies et la transformation numérique sont devenues une nécessité urgente pour la SAV. En matière d'audit de performance, cette innovation a facilité le passage des approches traditionnelles d'audit, fondées sur l'échantillonnage et les tests manuels, à un modèle d'audit exhaustif s'appuyant sur les données numériques et les applications d'intelligence artificielle. Cette approche remédie aux limites et aux risques des méthodes traditionnelles d'audit qui reposent sur l'évaluation des systèmes de contrôle interne et sur des techniques d'échantillonnage, lesquelles n'examinent qu'une partie des données disponibles. L'utilisation d'outils d'analyse du big data permet aux auditeurs d'examiner et d'analyser des ensembles de données dans leur intégralité, renforçant ainsi la capacité à détecter les erreurs, les fraudes et les pratiques de corruption. Toutefois, cette approche nécessite des investissements et le développement de bases de données ainsi que d'applications informatiques permettant de collecter, stocker et analyser les informations pertinentes pour les thèmes d'audit. À ce jour, la SAV a développé un logiciel de gestion des connaissances en matière d'audit s'appuyant sur une base de données regroupant les constatations d'audit et les lacunes détectées dans le secteur des budgets locaux. Nous avons également constitué une base de données couvrant la période allant de 2023 à 2025 à partir de 180 audits, comprenant environ 10.700 constatations d'audit et lacunes identifiées auprès de 2.097 entités auditées réparties dans 34 provinces et villes relevant de l'administration centrale. Ce logiciel est capable d'extraire et de classer les données issues des rapports d'audit grâce à l'intégration de technologies d'intelligence artificielle et de reconnaissance optique de caractères (OCR). Il propose également des tableaux de bord analytiques multidimensionnels, des fonctions de recherche sémantique et aide les auditeurs à identifier des constatations et des recommandations similaires à des fins de référence.

2. Innovations en matière de techniques d'analyse et de méthodologies d'audit de performance

Les techniques et approches analytiques utilisées dans l'audit de performance ont également fait l'objet d'innovations significatives, dans le but non seulement d'accélérer les audits, mais aussi de les mener de manière plus intelligente, plus approfondie et plus efficace pour la gouvernance publique. Parmi les principales innovations, on peut citer :

L'application de techniques d'analyse des modèles, des tendances et des données

La SAV a mis en place et exploite le système centralisé de gestion des audits (AMS), des registres d'audit électroniques et des logiciels spécialisés d'analyse de données. En 2025, le référentiel de données de la SAV contenait plus de 100 millions d'enregistrements, et six applications logicielles basées sur l'intelligence artificielle (IA) avaient été déployées pour analyser les schémas opérationnels et les tendances des entités auditées. Ces applications facilitent le suivi budgétaire, l'évaluation des risques, l'examen des transactions financières, la supervision des investissements publics et l'évaluation des dépenses écologiques, permettant ainsi au système d'analyser des ensembles de données complets et de prédire les tendances en matière d'irrégularités et de fraudes, ce qui permet à l'institution d'audit d'intervenir à un stade précoce. Parallèlement, l'adoption de l'IA devrait avoir un effet transformateur, permettant à la SAV de s'orienter progressivement vers une supervision intelligente et proactive de la gestion et de l'utilisation des finances publiques et des biens publics au sein des ministères, des secteurs, des collectivités locales, des agences et des entités publiques. L'émergence des technologies d'IA et d'analyse du big data renforce également l'objectivité, réduit les biais subjectifs et génère des recommandations politiques précieuses. L'IA peut en outre prévoir les tendances en matière d'irrégularités et de fraudes, permettant ainsi aux institutions d'audit d'agir en amont plutôt que de réagir après coup.

Innovation dans les méthodologies d'audit

La technologie ne peut déployer pleinement sa valeur que lorsqu'elle est appliquée dans le cadre d'une approche d'audit appropriée. L'innovation en matière d'audit de performance ne se limite pas à la numérisation des processus d'audit traditionnels ; elle implique plutôt de transformer la manière dont les éléments probants sont recueillis, en s'appuyant sur des critères d'audit et une analyse pertinente des données, en passant d'une approche axée uniquement sur l'évaluation des « 3E » à l'analyse des causes profondes et à l'évaluation de la performance dans une perspective systémique.

Plus précisément : (i) un résultat d'audit pertinent ne doit pas se contenter de déterminer « si un programme a atteint ses objectifs » ; il doit également expliquer « si le programme a été conçu avec des objectifs appropriés », « si les données d'entrée étaient fiables », « si les mécanismes de coordination et les critères d'allocation des ressources étaient raisonnables », et « si les capacités de mise en œuvre et les mécanismes de contrôle étaient en mesure d'identifier les risques » ; (ii) une approche axée sur le système ne se contente pas d'examiner isolément les résultats de l'évaluation des 3E ; elle nécessite une analyse du système dans son ensemble et une évaluation de l'ensemble du mécanisme opérationnel qui produit ces résultats.

Les auditeurs doivent se concentrer sur des facteurs tels que les dispositifs de gouvernance, la répartition des responsabilités, les systèmes de contrôle interne, les processus décisionnels, la qualité des données, la coordination interinstitutionnelle, ainsi que les mécanismes de suivi et de retour d'information.

IV. Conclusion

L'innovation en matière d'audit de performance est une exigence incontournable pour répondre aux demandes croissantes de transparence, de bonne gouvernance, ainsi que de prévention et de lutte contre la corruption, le gaspillage et d'autres pratiques néfastes. Grâce au choix de thèmes d'audit appropriés et à l'application de l'analyse de données, de l'intelligence artificielle et d'approches d'audit innovantes, l'audit de performance peut non seulement être mené plus efficacement, mais aussi de manière plus intelligente, plus approfondie et plus percutante pour la gouvernance publique. Dans les années à venir, la combinaison des technologies modernes, du big data et du jugement professionnel des auditeurs constituera un fondement important permettant à la Cour des comptes du Viêt-Nam d'améliorer encore la qualité de ses audits, de contribuer à l'amélioration des politiques publiques, de renforcer la confiance du public et de prévenir la corruption, le gaspillage et d'autres pratiques néfastes à un stade précoce et à distance.



Source: Adobe Stock Images, ZETHA_WORK

La transformation des audits de performance : l'innovation en matière d'audit axée sur la technologie du Contrôleur et Auditeur général de l'Inde

Auteur : Contrôleur et Auditeur général de l'Inde

Introduction

La complexité croissante de la gouvernance numérique a profondément bouleversé le paysage de l'audit. Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) sont aujourd'hui confrontées à des volumes considérables de documents financiers et à des architectures de programmes en constante évolution, qui mettent à rude épreuve les méthodes d'audit traditionnelles. Les contrôles par échantillonnage et les méthodologies classiques d'analyse des données s'avèrent de plus en plus insuffisants pour détecter les risques systémiques, les relations cachées et les défaillances de gouvernance inhérentes aux systèmes numériques interconnectés.

Le Contrôleur et Auditeur général de l'Inde relève ce défi grâce à une innovation structurée en matière d'audit, fondée sur la technologie. Au cours des dernières années, notre institution a intégré à ses processus d'audit de performance des capacités analytiques avancées couvrant l'analyse de réseaux, l'apprentissage automatique, la reconnaissance optique de caractères (OCR) et l'analyse d'images alimentée par l'IA.

Étude de cas n° 1 : Audit de performance des programmes de protection sociale

L'architecture de protection sociale de l'Inde englobe des dizaines de programmes sociaux qui se chevauchent, allant de la sécurité alimentaire et du logement à l'assurance maladie et à l'emploi rural, chacun disposant de bases de données indépendantes sur ses bénéficiaires. Si la mise en œuvre numérique par le biais des transferts directs de prestations (DBT) a considérablement amélioré la transparence, elle a également engendré de nouveaux défis, tels que l'exclusion de ménages éligibles, la duplication silencieuse des prestations et une couverture fragmentée entre les différents programmes. Les audits conventionnels examinaient les programmes de manière isolée, rendant pratiquement impossible toute analyse systémique inter-programmes.

L'ISC de l'Inde mène actuellement un audit des programmes d'aide sociale fondé sur les données, portant sur sept grands programmes d'aide sociale dans sept États indiens. Le montant total des dépenses publiques consacrées à ces sept programmes au cours de l'exercice 2023 à 2024 s'élevait à 4,14 milliards de roupies. L'audit a adopté un cadre analytique intégré centré sur les ménages, traitant les dossiers des bénéficiaires des sept programmes comme des nœuds interconnectés au sein d'un modèle graphique unifié. La taille combinée des bases de données des sept programmes s'élève à environ 800 To, dont environ 140 To de données ont été identifiées comme pertinentes et nécessaires à l'audit. Les valeurs de hachage de l'Aadhaar[1] ont servi d'identifiants de liaison anonymisés, permettant de cartographier les schémas de convergence et d'exclusion des prestations au niveau des ménages sans compromettre la vie privée.

Le processus analytique comprenait l'extraction et la normalisation des ensembles de données, la cartographie des ménages entre les différents programmes, la modélisation de graphes et l'analyse des entités liées, la détection des anomalies, ainsi que la hiérarchisation des priorités en fonction des risques pour la vérification sur le terrain. La validation par drone visant à vérifier les dossiers du programme de logement Pradhan Mantri Awas Yojana (PMAY, ou mission pour le logement abordable menée par le gouvernement indien) dans des sites sélectionnés a révélé un décalage entre l'état d'avancement de la construction des logements et le déblocage des fonds.

Grâce à l'analyse de mégadonnées portant sur l'ensemble de la population, nous avons observé qu'environ 3,6 millions de familles restaient exclues des prestations prévues par les principaux programmes sociaux, bien qu'elles répondent aux critères d'éligibilité en tant que ménages cibles. Ce constat aurait été impossible à mettre en évidence à l'aide des méthodes conventionnelles d'échantillonnage et d'analyse des données. Cela a également mis en évidence la nécessité de réformes systémiques des mécanismes de ciblage et de la coordination entre les programmes, démontrant ainsi comment l'analyse intégrée peut fournir des informations fondées sur des données probantes concernant l'efficacité de la mise en œuvre des programmes sociaux et la répartition équitable des prestations.

Étude de cas n° 2 : « Artifacial Intelligence » — Outil d'analyse d'images basé sur l'IA

La vérification des bénéficiaires dans le cadre des audits des programmes sociaux s'est traditionnellement appuyée sur des champs de données structurés pour détecter les anomalies. Pourtant, une dimension importante de l'identité des bénéficiaires est restée totalement non vérifiée, à savoir les photographies stockées aux côtés des enregistrements de la base de données dans pratiquement tous les grands programmes sociaux. Les fraudes visuelles, telles que la réutilisation de photographies permettant des inscriptions multiples, les images vides ou non humaines, ou encore les photographies de groupe masquant l'identité individuelle, constituent une vulnérabilité systématique que l'analyse des données structurées ne peut détecter.

Le Centre de gestion et d'analyse des données (CDMA) de la Cour des comptes indienne (SAI India) a développé une boîte à outils d'analyse d'images basée sur l'IA, baptisée « Artifacial Intelligence », qui utilise des bibliothèques Python open source pour la vérification des bénéficiaires à partir d'images. Cet outil permet de détecter les images en double à l'aide du hachage perceptuel, de signaler les photographies identiques utilisées dans plusieurs inscriptions avec un seuil de correspondance de 100 % afin de minimiser les faux positifs, de détecter les images erronées, d'identifier les fichiers dotés d'extensions d'image valides mais ne contenant aucune donnée d'image réelle, ainsi que de procéder à la détection des visages et à l'analyse de leur nombre.

Conçue à partir des bibliothèques OpenCV, dlib et face_recognition, avec une interface graphique PyQt6, l'application ne nécessite aucune connaissance en programmation, fonctionne sur des ordinateurs de bureau standard et génère des résultats sous forme de fichiers CSV structurés ou de répertoires d'images organisés. Un diagramme de Sankey[2] résume visuellement les résultats de l'analyse à des fins de rapports d'audit.

L'outil a traité 238 000 photographies associées à 119 000 bénéficiaires lors d'un audit de performance. Des failles systémiques dans l'infrastructure informatique du dispositif, telles que la duplication d'images et des entrées non valides, auraient pu permettre un détournement des fonds sociaux. Ces conclusions ont directement alimenté les observations d'audit et les recommandations stratégiques visant à renforcer les contrôles de validation des photos dans les systèmes informatiques des dispositifs d'aide sociale.

Étude de cas n° 3 : Audits des marchés publics électroniques à l'aide d'un algorithme d'apprentissage automatique

Les marchés publics restent l'un des domaines présentant le plus de risques de défaillances en matière de gouvernance. Les ententes entre soumissionnaires, la formation de cartels, la rotation des offres, les offres de couverture et le recours à des fournisseurs intermédiaires constituent des risques persistants que les audits classiques des marchés publics peinent à identifier. L'examen minutieux de chaque appel d'offres, aussi approfondi soit-il, ne permet pas de mettre en évidence les schémas à l'échelle du réseau qui caractérisent la collusion systémique.

L'ISC de l'Inde a développé un cadre d'analyse de réseaux centré sur les relations pour les audits des marchés publics électroniques, intégrant trois techniques analytiques complémentaires. L'analyse de réseaux basée sur des graphes, modélisée sous forme de nœuds et d'arêtes interconnectés, permet de visualiser à grande échelle les grappes denses de soumissionnaires, les réseaux de fournisseurs dominants et les relations d'approvisionnement anormales. La détection de schémas à l'aide de l'algorithme Apriori[3] permet d'identifier les combinaisons récurrentes de soumissionnaires sur plusieurs marchés publics. La résolution d'entités par correspondance floue (technique utilisée pour identifier et relier des chaînes de données qui ne correspondent pas exactement, mais qui sont susceptibles de représenter la même entité) a permis de recouper les noms, adresses et informations d'enregistrement des fournisseurs afin de détecter les identités de fournisseurs en double et les relations dissimulées entre des soumissionnaires apparemment indépendants.

Le cadre a été entièrement développé à partir de technologies open source telles que le langage de programmation R et les bibliothèques Python[4], garantissant à la fois évolutivité et rentabilité. La méthodologie a permis une analyse exhaustive des comportements en matière de passation de marchés, en détectant les liens cachés entre fournisseurs, les schémas d'appels d'offres collusoires et en signalant les risques systémiques invisibles lors d'un examen conventionnel. Nous avons également renforcé les capacités analytiques institutionnelles grâce à des modèles de flux de travail standardisés, réduisant ainsi les obstacles techniques pour les équipes d'audit ultérieures.

Étude de cas n° 4 : OCR et analyse documentaire assistée par l'IA

Une caractéristique déterminante de l'audit public dans les grands systèmes de gouvernance est le volume considérable de pièces justificatives non structurées, telles que des certificats numérisés, des livrets bancaires manuscrits, des factures, des avis d'imposition, etc. L'examen manuel de ces pièces est chronophage, source d'erreurs et intrinsèquement limité en termes de couverture.

L'ISC de l'Inde a déployé la technique de reconnaissance optique de caractères (OCR) dans deux volets d'audit distincts. Elle a été mise en œuvre pour les audits des prestations sociales et de l'intégrité des documents, en intégrant l'OCR bilingue (hindi et anglais) au traitement du langage naturel (NLP) et à la vision par ordinateur afin d'extraire et d'analyser le texte des certificats des bénéficiaires, des livrets bancaires et des documents connexes. Une couche d'analyse judiciaire détecte les indices de falsification tels que les traces de correcteur blanc, les enregistrements modifiés ou les photographies en double, tandis qu'une couche de fusion des résultats d'audit synthétise les preuves textuelles et visuelles pour aboutir à des conclusions d'audit explicables et assistées par l'IA. De même, dans le cadre des audits relatifs à la fiscalité directe et aux états financiers, l'OCR extrait des données structurées à partir de rapports d'audit fiscal, de factures, de feuilles de calcul et d'états financiers au format PDF ou numérisés. Les données extraites sont normalisées, recoupées avec les documents sources et analysées à la recherche d'anomalies et d'incohérences. Des contrôles spécifiques, notamment des tests de date limite des factures, des recoupements entre les déclarations d'impôt sur le revenu et les rapports d'audit fiscal, etc., sont effectués.

Cela a permis de réduire considérablement la charge de travail liée à l'examen manuel, d'accélérer le traitement des éléments probants, d'améliorer la détection des indicateurs de fraude et d'élargir la portée de l'audit.

Pistes pratiques pour les ISC : Se lancer dans l'innovation en matière d'audit

L'expérience de l'ISC d'inde dans le cadre de ces quatre initiatives offre des enseignements concrets. La première étape est diagnostique et fondamentale : les ISC peuvent commencer par évaluer la disponibilité, la qualité et l'accessibilité des données numériques détenues par les entités auditées. Les ISC doivent procéder à une évaluation honnête de leurs capacités analytiques internes : les compétences disponibles, les outils déjà utilisés et les lacunes à combler.

La deuxième étape consiste en une expérimentation ciblée. Plutôt que de tenter une transformation à l'échelle de l'institution d'un seul coup, les ISC ont tout intérêt à identifier un domaine d'audit spécifique où des données numériques sont disponibles et où la question d'audit est bien définie.

La troisième étape est celle de la consolidation méthodologique. Les projets pilotes couronnés de succès doivent être codifiés en cadres réutilisables : des flux de travail documentés, des scripts standardisés, des modèles d'audit et des protocoles d'assurance qualité qui permettent aux équipes suivantes de reproduire et d'adapter la méthodologie sans avoir à la reconstruire à partir de zéro. C'est à ce stade que l'innovation passe de l'expertise individuelle à la capacité institutionnelle.

La quatrième étape, la plus cruciale, concerne les capacités et la culture. Les ISC doivent investir dans des programmes de formation structurés qui développent les compétences analytiques de l'ensemble des cadres d'audit. Il ne s'agit pas de transformer chaque auditeur en « data scientist », mais de veiller à ce que les outils analytiques soient compris, considérés comme fiables et utilisés avec discernement professionnel.

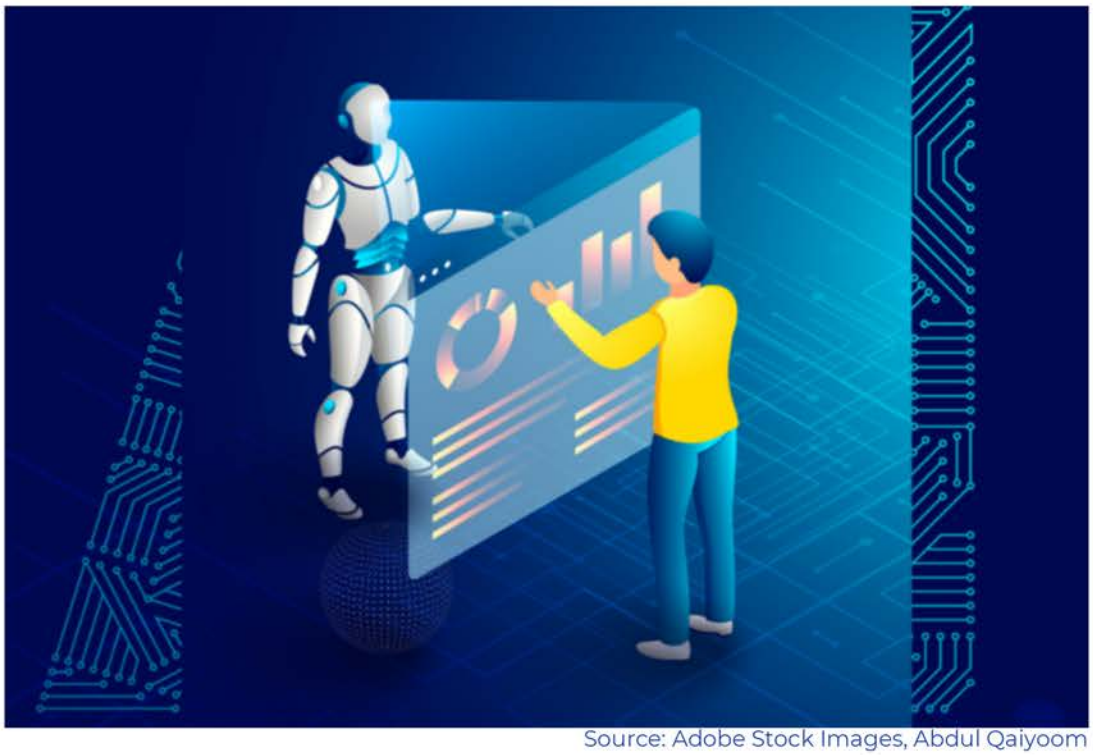
Conclusion

La transformation numérique des systèmes de gouvernance exige une transformation correspondante de l'audit du secteur public. L'expérience de l'ISC de l'Inde démontre que les technologies émergentes telles que les drones, l'analyse d'images et les techniques d'IA/d'apprentissage automatique (ML) peuvent, collectivement, faire évoluer les capacités d'audit d'un contrôle réactif des transactions vers une surveillance proactive, fondée sur le renseignement.

À mesure que les systèmes de gouvernance gagnent en complexité et en interconnexion numérique, les ISC qui apporteront la plus grande valeur publique sont celles qui investissent dès aujourd'hui dans les outils, les techniques et la culture institutionnelle nécessaires pour relever les défis d'audit de demain. La transformation a commencé ; il est désormais impératif de l'accélérer et de la diffuser.

Notes de bas de page

1. Le numéro Aadhar est un numéro d'identification unique à 12 chiffres attribué aux résidents de l'Inde. ↩
2. Un diagramme de Sankey est un organigramme visuel dans lequel la largeur des flèches est directement proportionnelle au débit ou à la quantité de données. ↩
3. Algorithme d'apprentissage automatique non supervisé ↩
4. Bibliothèques Python, notamment NetworkX, igraph et tidygraph ↩



Source: Adobe Stock Images, Abdul Qaiyoom

Préparer les effectifs d'audit au numérique : Leçons tirées de la mise en œuvre de l'IA agentique au Contrôle fédéral des finances suisse

Auteurs : Orlando Willig, (orlando.willig@efk.admin.ch) et Marco Schreyer, Contrôle fédéral des finances (CFC), Berne, Suisse (marco.schreyer@efk.admin.ch)

1. Une évolution technologique pour les audits publics

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans le secteur public a atteint un stade où les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) ne peuvent plus la considérer comme une question lointaine ou expérimentale. Les applications émergentes de l'IA agentique commencent à redéfinir le travail des services de connaissances spécialisés, y compris l'audit. Le rythme de cette évolution, porté à la fois par l'adoption commerciale dans le secteur privé et par l'évolution rapide des normes techniques ouvertes, rend cette technologie pertinente pour l'audit public dès aujourd'hui, et non plus à un moment indéterminé dans le futur.

Des signaux récents en provenance du secteur privé illustrent l'ampleur de cette mutation : les « Big Four » des cabinets d'audit estiment que les agents d'IA contribueront à hauteur de 20 à 30 % d'un audit financier type d'ici 2029.[1] Bien que les ISC opèrent selon des mandats fondamentalement différents, la courbe technologique sous-jacente est commune – et une redistribution de cette ampleur redéfinirait considérablement la composition du travail d'audit.

Cet article s'appuie sur les premières expériences du Contrôle fédéral des finances (CDF) en matière de déploiement de l'IA agentique dans des contextes d'audit, y compris les audits de performance. Il identifie les considérations qui méritent l'attention des institutions, quel que soit le niveau de maturité technique actuel, et esquisse la direction dans laquelle l'architecture sous-jacente évolue. Sa thèse centrale est que les ISC ne peuvent pas appréhender l'IA agentique de l'extérieur. Une implication concrète – par le biais de petits projets bien ciblés, encadrés par des dispositions appropriées en matière de protection des données et de gouvernance – constitue le moyen le plus sûr d'acquérir les connaissances institutionnelles nécessaires pour utiliser cette technologie de manière responsable et selon les propres modalités de l'ISC.

2. Du chatbot à l'agent : un changement structurel

La distinction entre l'intelligence artificielle générative et l'IA agentique est structurelle, et non simplement progressive. Alors que l'IA générative répond à des invites, les systèmes agentiques fonctionnent de manière autonome pour atteindre des objectifs définis sur de longues périodes[2] – en combinant l'utilisation d'outils, la mémoire et la planification pour décomposer des tâches complexes, accéder à des sources de données externes et affiner leurs résultats en fonction des résultats intermédiaires.[3] [4] [5] [6] [7] Pour l'audit de performance, cette évolution revêt une importance particulière : les audits de performance sont par nature itératifs, s'appuient sur de multiples sources et reposent sur le jugement.[8] Ils nécessitent le type de recherche inter-systémique et de synthèse des preuves[9] que les architectures agentiques sont spécifiquement conçues pour gérer (voir figure 1).

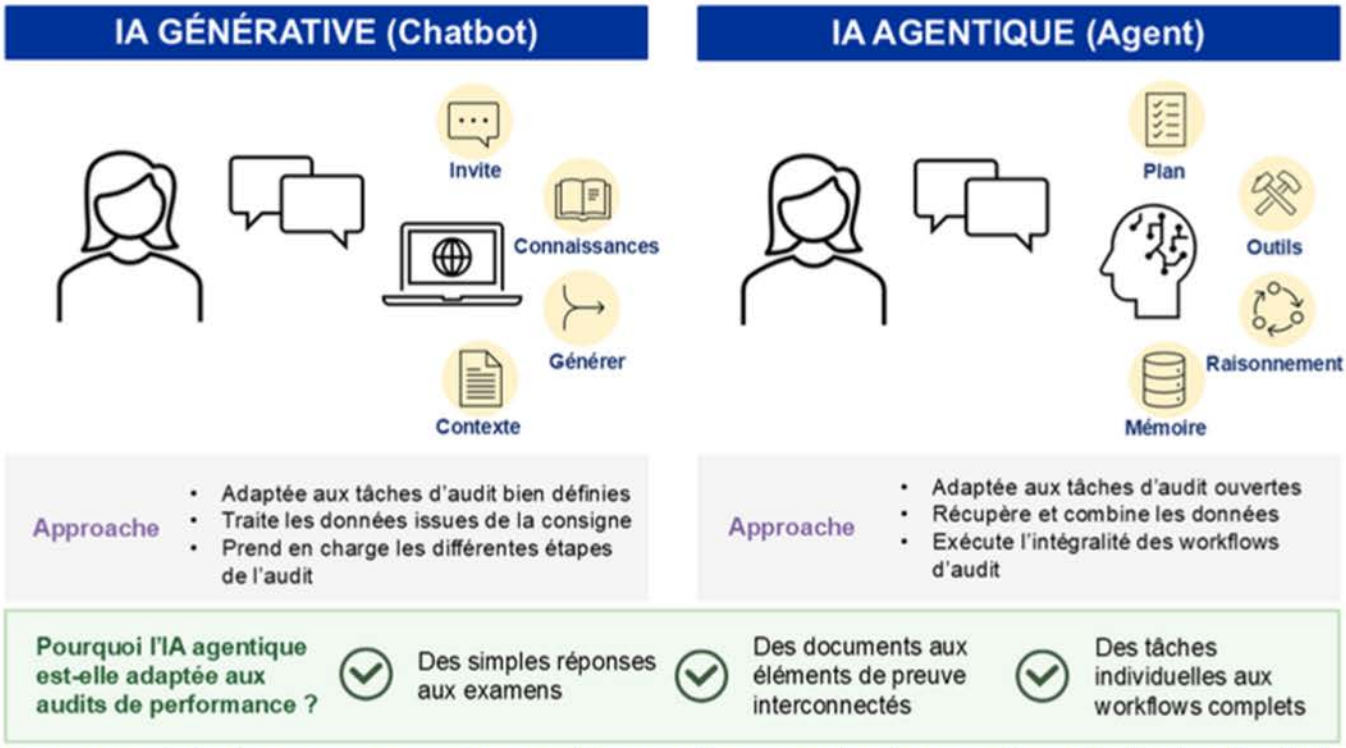


Figure 1 : IA générative contre IA agentique : Architecture d'un agent d'audit IA combinant l'utilisation d'outils, la mémoire et la planification. Source: Contrôle fédéral des finances (CFC).

3. Premières expériences au Contrôle fédéral des finances suisse

Au CDF, les premiers travaux sur l'IA agentique se sont concentrés sur des situations d'audit concrètes plutôt que sur des expérimentations abstraites. L'objectif était de comprendre comment les agents se comportent lorsqu'ils sont appliqués à des tâches d'audit fondamentales : préparation d'interviews, examen de rapports, comparaison d'informations et structuration des conclusions. Trois axes sont particulièrement instructifs : la préparation des interviews, l'assurance qualité des rapports d'audit et la collaboration multi-agents dans les flux de travail d'audit (voir également la figure 2).

3.1 L'IA agentique au service de la préparation des entretiens

Un premier prototype visait à faciliter la préparation d'une réunion de suivi dans le cadre d'un mandat d'audit. À l'aide d'un dispositif d'IA agentique connecté à une base de données d'audit et à un ensemble de documents relatifs à un dossier, l'agent a examiné les éléments provenant de ces deux sources, comparé les informations issues de différentes parties du dossier d'audit, identifié les incohérences et élaboré un guide d'entretien structuré comportant des points spécifiques à clarifier et à approfondir. Le prototype a démontré l'intérêt de l'IA agentique pour une synthèse ciblée à partir de documents d'audit hétérogènes. Une tâche qui nécessiterait généralement plusieurs heures d'examen manuel a pu être accomplie en quelques minutes, tandis que l'auditeur restait chargé d'évaluer la pertinence, l'exactitude et le ton. L'enseignement à en tirer n'est pas que l'agent puisse se substituer à la préparation de l'audit, mais qu'il puisse accélérer la recherche, la comparaison et la structuration afin d'appuyer le jugement professionnel humain.

3.2 L'IA agentique au service de l'assurance qualité des rapports d'audit

Un deuxième prototype se concentre sur l'assurance qualité des rapports d'audit. Il facilite la révision finale humaine[10] des projets de rapport grâce à un flux de travail structuré et assisté par l'IA, allant de la révision préliminaire à l'approbation finale. Le système vérifie le langage, la structure, la cohérence et la qualité rédactionnelle par rapport à des étapes de révision définies, aux directives de rédaction spécifiques au SFAO et aux directives fédérales applicables. Ce prototype illustre comment l'IA agentique peut contribuer à une partie du travail d'audit qui est essentielle mais chronophage et souvent documentée de manière inégale. En comparant le texte original aux révisions proposées et en documentant les étapes de révision, les règles appliquées, les points en suspens et le statut d'approbation, il apporte une plus grande transparence au processus d'assurance qualité. L'enseignement à en tirer est que l'IA agentique peut aider à appliquer les normes institutionnelles de manière plus cohérente, à condition que les réviseurs humains conservent la responsabilité d'accepter, de rejeter ou d'adapter les modifications proposées.

3.3 L'IA agentique pour les flux de travail d'audit multi-agents

Un troisième prototype a exploré la manière dont l'IA agentique peut être structurée non seulement comme un système unique, mais aussi comme une équipe d'agents collaborant entre eux. Dans cette démonstration de faisabilité, trois agents ont été déployés en séquence, chacun assumant un rôle d'audit distinct : un agent « Auditeur » chargé d'identifier et d'extraire les entités pertinentes d'un document source, un agent « Auditeur TI » chargé de croiser ces entités avec une base de données de référence externe, et un agent « Auditeur principal » chargé de synthétiser les résultats dans un rapport d'audit structuré. Le prototype a démontré qu'une répartition des tâches entre les agents peut refléter la répartition des responsabilités au sein d'une équipe d'audit humaine. Aucun agent n'a effectué la tâche dans son intégralité ; chacun s'est appuyé sur les résultats du précédent, créant ainsi des points de relais pouvant servir de points de contrôle pour une révision humaine. La leçon à retenir est d'ordre architectural : les tâches d'audit complexes peuvent être décomposées en étapes spécifiques à chaque rôle, rendant ainsi les flux de travail basés sur des agents plus transparents, plus faciles à gérer et compatibles avec une supervision humaine.

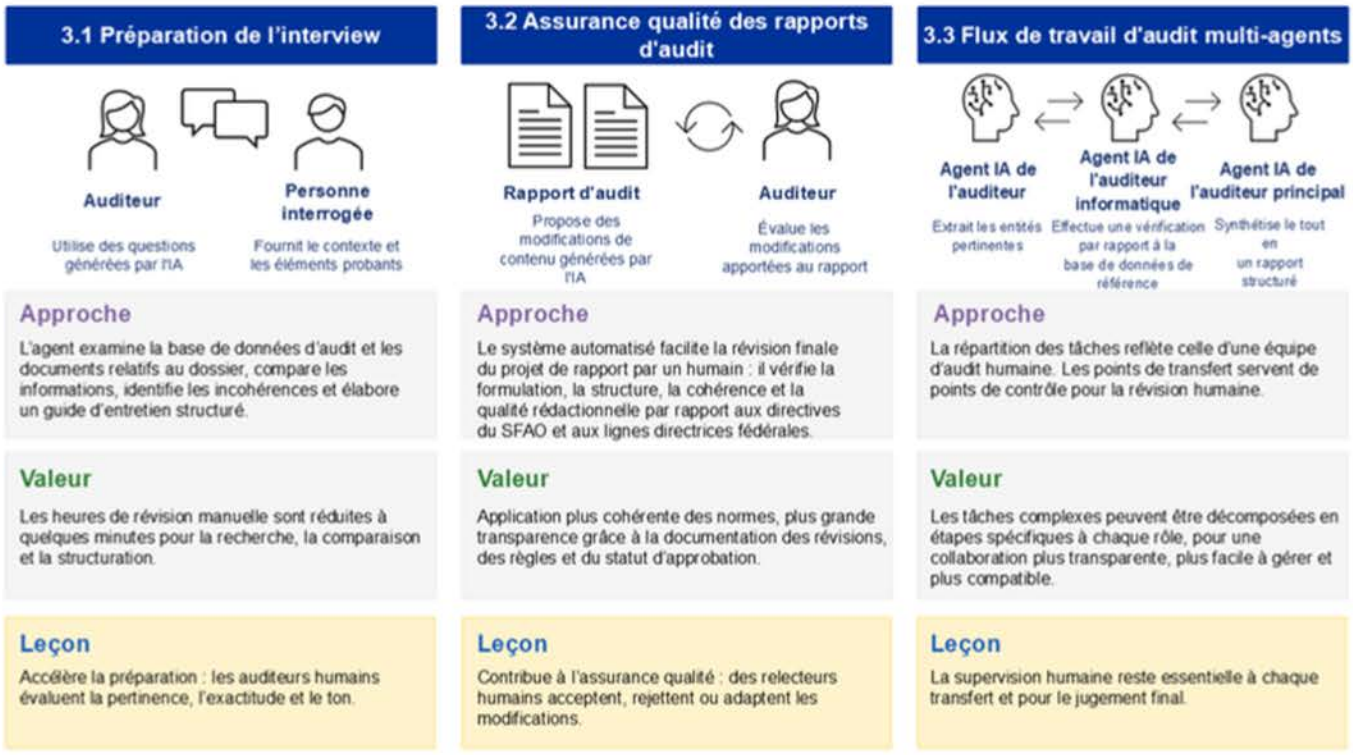


Figure 2 : Trois flux de travail d'audit impliquant des agents IA conçus par le SFAO. Source: Contrôle fédéral des finances (CFC).

Parallèlement, des agents ont été testés au sein du SFAO sur toute une série de tâches internes. L'intérêt de ces expériences réside moins dans chaque résultat individuel que dans l'étendue de l'expérience pratique qu'elles offrent – tant pour familiariser l'institution avec la technologie que pour identifier où celle-ci apporte une valeur ajoutée dans la pratique.

4. Défis et considérations pour les ISC

L'expérience décrite ci-dessus soulève une série de considérations que chaque ISC devrait examiner avant de généraliser l'utilisation de l'IA agentique dans ses pratiques courantes. Le passage des techniques d'audit assistées par ordinateur (CAAT) à l'IA agentique introduit de nouvelles formes de dépendance technique et organisationnelle : les agents combinent des capacités de recherche, de validation, d'extraction et de capacités analytiques, et les exploitent avec un degré d'autonomie dont les outils antérieurs ne disposaient pas. Cinq défis interdépendants sont particulièrement pertinents.[11]

- Qualité des données : la fiabilité des résultats dépend de la fiabilité des données d'entrée ; les ISC ont donc besoin de données complètes, cohérentes et lisibles par machine avant de pouvoir utiliser les systèmes agentiques de manière pertinente.[12]

- Traçabilité et gouvernance : les éléments probants de l'audit doivent rester traçables, ce qui nécessite la journalisation des invites, des versions des modèles, des invocations d'outils, des sources récupérées, des résultats intermédiaires et des étapes de révision humaine.[13] [14] [15] [16] [17]

- Compétences : les auditeurs devront non seulement apprendre à utiliser les systèmes agentiques, mais aussi à leur déléguer des tâches, à remettre en question leurs résultats et à orchestrer des flux de travail assistés par des agents.[18] [19]

- Préparation institutionnelle : un déploiement efficace ne se limite pas à un projet pilote technique ; il dépend de l'infrastructure, des dispositifs de protection des données, de l'expertise spécialisée, des cadres de gouvernance et d'un soutien opérationnel durable.[20]

- Parti pris et impartialité : les systèmes d'IA pouvant refléter des distorsions présentes dans les données de formation, les sources ou les choix de conception, les ISC doivent intégrer une validation humaine et un esprit critique professionnel dans les travaux d'audit assistés par des agents. [21] [22]

Pris dans leur ensemble, ces défis ne remettent pas en cause l'utilisation de l'IA agentique ; ils plaident en faveur d'une mise en œuvre prudente et réfléchie, conforme au mandat, aux structures de gouvernance et aux conditions opérationnelles de l'institution.

5. Perspectives d'avenir : Où va la technologie ?

« Les audits ne sont pas encore en voie de disparition, mais ils doivent s'adapter à l'ère numérique », a noté le Conseil international des normes comptables et d'assurance (IAASB) dans sa réflexion de 2016 sur l'avenir de l'audit. Pour les ISC, l'essor de l'IA agentique confère à cette déclaration une importance pratique renouvelée. Les défis évoqués ci-dessus s'inscrivent dans une architecture qui est elle-même encore en pleine évolution, et trois tendances qui se dessineront au cours de l'année 2026 définiront la prochaine phase d'adoption (voir également la figure 3).

5.1 Spécialisation des tâches d'audit agentique

Les déploiements actuels d'IA agentique reposent souvent encore sur un seul agent, mais la prochaine étape devrait consister en une plus grande spécialisation des tâches. Des agents dédiés à l'extraction, à la validation, à la comparaison avec les normes, à la rédaction et à la révision de la qualité peuvent diviser le travail d'audit complexe en étapes plus claires et plus faciles à gérer. Pour les ISC, l'enseignement à tirer est que la spécialisation peut améliorer non seulement les performances techniques, mais aussi la transparence, la responsabilité et le contrôle humain.

5.2 Acheminement des tâches d'audit par les agents

Une deuxième tendance est l'acheminement des tâches d'audit vers l'agent IA le plus approprié. Un raisonnement complexe peut nécessiter des modèles plus performants, tandis que l'analyse syntaxique, la classification, la traduction ou la mise en forme peuvent être prises en charge par des modèles plus légers ou plus spécialisés. Pour les ISC, l'enseignement à tirer est que l'acheminement des tâches peut transformer les exigences en matière de coûts, de souveraineté des données et de diversification des fournisseurs en choix architecturaux délibérés.

5.3 Effectifs d'audit basés sur des agents

Ces évolutions architecturales laissent entrevoir un effectif d'audit dans lequel les humains et les agents opèrent dans le cadre d'une collaboration structurée. Les agents pourraient de plus en plus prendre en charge la collecte de preuves, les comparaisons avec les normes et la rédaction initiale, tandis que les auditeurs se concentreraient sur les objectifs, la validation, le dialogue avec les parties prenantes et le jugement professionnel. Pour les ISC, l'enseignement à retenir est que la question centrale n'est pas de savoir si l'IA agentique remplacera les auditeurs, mais comment ces derniers peuvent l'utiliser de manière responsable et selon leurs propres modalités.[23]

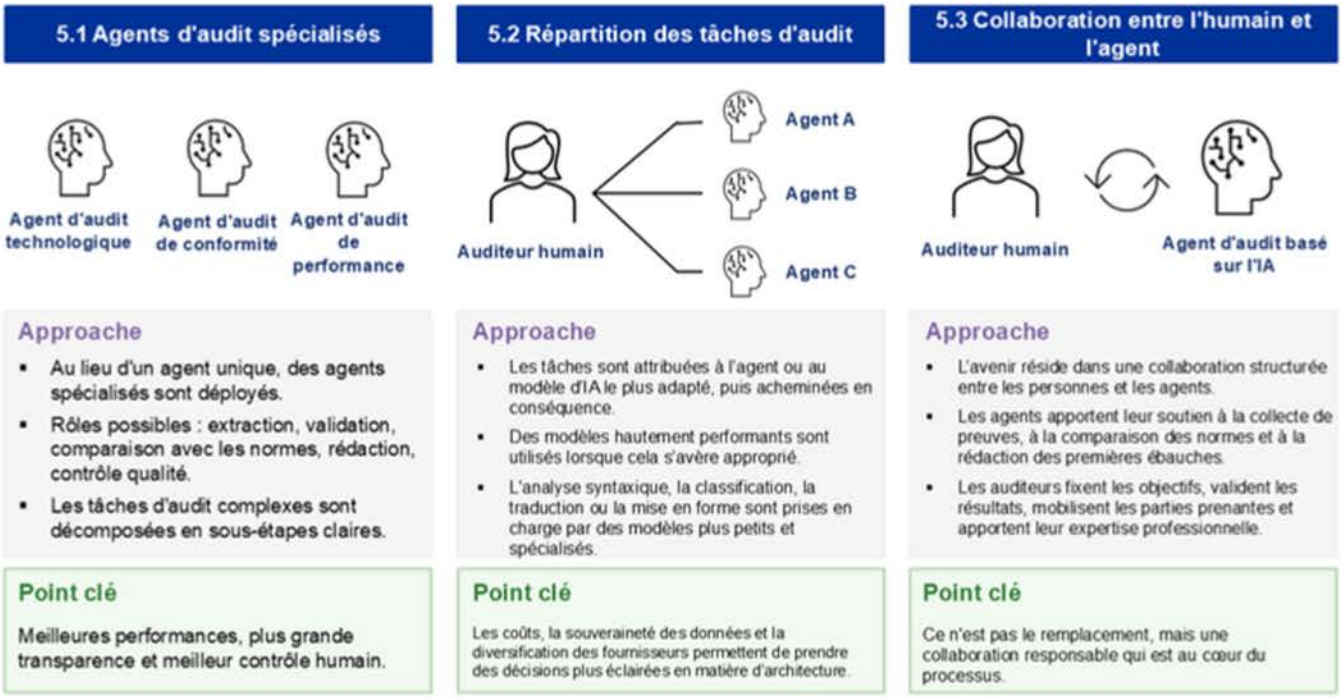


Figure 3 : Trois tendances définissant la prochaine phase d'adoption de l'IA agentique par les ISC. Source: Contrôle fédéral des finances (CFC).

Considérées dans leur ensemble, ces tendances suggèrent que l'avenir de l'audit ne sera pas défini par le remplacement des auditeurs, mais par la refonte de la manière dont les auditeurs et les agents travaillent ensemble. La question pertinente pour chaque ISC est de savoir où, par rapport à cette trajectoire, elle choisit de se positionner.

6. Conclusion

L'IA agentique passe rapidement du stade de prototype de recherche à celui de pratique opérationnelle. Les premières expériences menées par le SFAO permettent de tirer trois enseignements d'une portée plus large : l'engagement concret est la seule voie fiable vers la compréhension institutionnelle ; les projets de petite envergure et bien ciblés constituent un point d'entrée viable dont la valeur réside moins dans les résultats immédiats que dans la familiarité institutionnelle qu'ils permettent de développer ; et comme les défis que pose l'IA agentique – en matière de traçabilité, de compétences et de supervision – sont communs à toutes les ISC, il est inefficace de les aborder de manière isolée (voir figure 4).

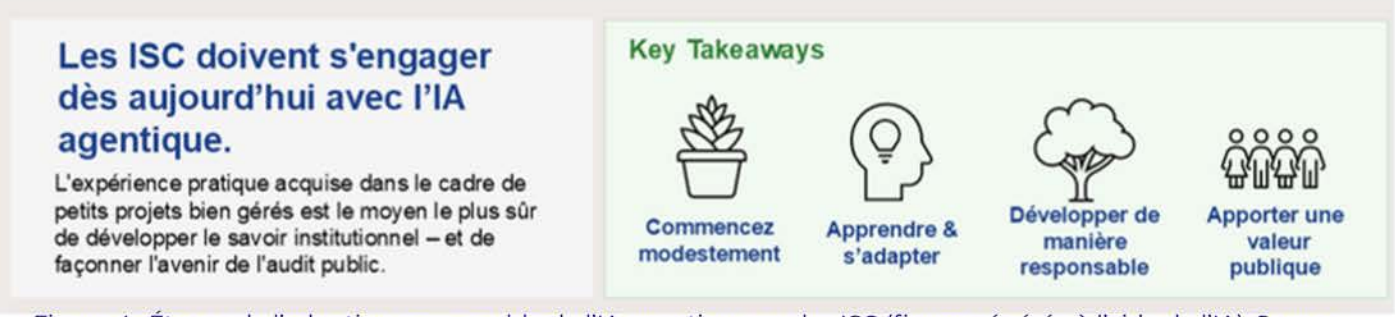


Figure 4 : Étapes de l'adoption responsable de l'IA agentique par les ISC (figure générée à l'aide de l'IA). Source: Contrôle fédéral des finances (CFC).

Ce dernier point plaide en faveur d'une réponse structurelle. Un forum dédié au niveau de l'INTOSAI, destiné à l'échange pragmatique d'expériences sur l'IA agentique, accélérerait la courbe d'apprentissage collective des institutions membres bien plus efficacement que des efforts parallèles menés de manière isolée. L'opportunité de façonner le rôle de cette technologie dans l'audit public depuis l'intérieur même de la profession s'offre à nous en ce moment, et y donner suite relève de la responsabilité institutionnelle.

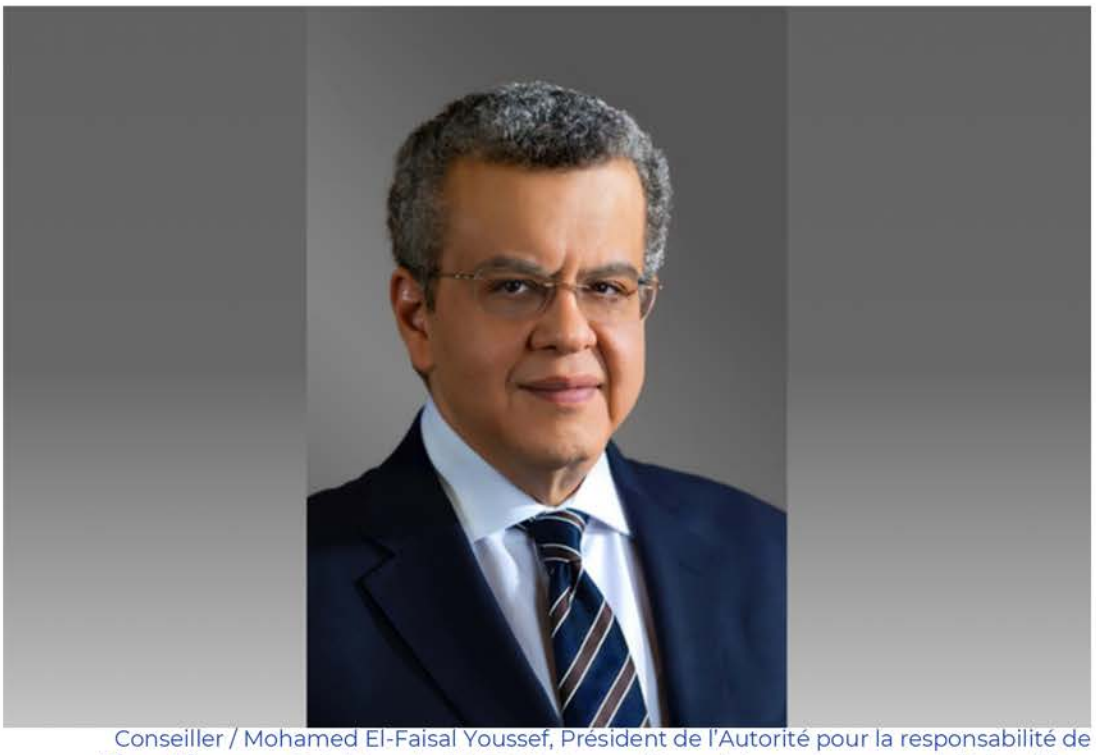
Notes de bas de page

1. Maurer, M. (2026). « Dans cette phase cruciale des audits, le rôle du comptable s'amenuise rapidement. » Wall Street Journal, avril 2026. https://www.wsj.com/cfo-journal/in-this-critical-part-of-audits-the-accountants-role-is-shrinking-fast-69c7f2bc. ↩
2. Russell, S., & Norvig, P. (2021). « Intelligence artificielle : Une approche moderne (édition mondiale). » Pearson Higher Education. ↩
3. NVIDIA. (2025). Agents IA. Glossaire NVIDIA. Consulté le 24 novembre 2025 sur https://www.nvidia.com/en-us/glossary/ai-agents/. ↩
4. Masterman, T., Besen, S., Sawtell, M., & Chao, A. (2024). « Le paysage des architectures émergentes d'agents IA pour le raisonnement, la planification et l'appel d'outils : Une étude. » Prépublication arXiv arXiv:2404.11584. ↩
5. Wei, J., Bosma, M., Zhao, V. Y., Guu, K., Yu, A. W., Lester, B., & Le, Q. V. (2021). Les modèles linguistiques affinés sont des apprenants « zero-shot ». Prépublication arXiv arXiv:2109.01652. ↩
6. Lewis, P., Perez, E., Piktus, A., Petroni, F., Karpukhin, V., Goyal, N., Küttler, H., Lewis, M., Yih, W., Rocktäschel, T., et al. (2020). « Génération augmentée par la recherche pour les tâches de TALN à forte intensité de connaissances. Progrès dans le domaine des systèmes de traitement de l'information neuronale », 33, 9459–9474. ↩
7. Huang, X., Liu, W., Chen, X., Wang, X., Wang, H., Lian, D., & Chen, E. (2024). « Comprendre la planification des agents LLM : Une étude. » Prépublication arXiv arXiv:2402.02716. ↩
8. INTOSAI. (2019). ISSAI 300 : Principes fondamentaux de l'audit de la performance. Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, Vienne. ↩
9. INTOSAI. (2019). ISSAI 3000 : Norme relative à l'audit de performance. Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, Vienne. ↩
10. Voir également Schreyer, Marco, Gu, Hanchi, Moffitt, Kevin et Vasarhelyi, Miklos A., « Artificial Intelligence Agentic Auditing » (25 juillet 2024). Disponible sur SSRN : https://ssrn.com/abstract=4909147 ↩
11. Willig, O., & Schreyer, M. (2026). « Building a Future Digital Audit Workforce ». Expert Focus, (4). https://expertsuisse.ch/de/bibliothek/1097498/ef-2026-04-gesamtausgabe. ↩
12. KPMG. (2025). Les 6 principaux défis de l'audit de l'IA — et comment les relever. Mai 2025. Consulté le 16 décembre 2025 sur https://kpmg.com/sg/en/insights/ai-and-innovation/ai-in-internal-audit/download-guide.html. ↩

Suite des notes de bas de page.

13. INTOSAI. (2019). ISSAI 100 : Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques. Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, Vienne. ↩
14. INTOSAI. (2019). ISSAI 300 : Principes fondamentaux de l'audit de la performance. Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, Vienne.
15. Reavis, J. (28 janvier 2026). Renforcer l'autonomie dans l'IA agentique. Blog de la Cloud Security Alliance. Consulté le 9 février 2026, sur https://cloudsecurityalliance.org/blog/2026/01/28/levels-of-autonomy. ↩
16. Meijer, E. (2026). Les gardiens des agents. Communications of the ACM, 69(1), 46–52. https://doi.org/10.1145/3777544. ↩
17. Chakraborti, T., Sreedharan, S., Kulkarni, A., & Kambhampati, S. (2019). Explicabilité ? Lisibilité ? Prévisibilité ? Transparence ? Confidentialité ? Sécurité ? Le paysage émergent du comportement interprétable des agents. Actes de la Conférence internationale sur la planification et l'ordonnancement automatisés, 29, 86–96. ↩
18. Kokina, J., Blanchette, S., Davenport, T. H., & Pachamanova, D. (2025). Défis et opportunités de l'intelligence artificielle en matière d'audit : Données issues de la pratique. International Journal of Accounting Information Systems, 56, 100734. ↩
19. INTOSAI. (2019). ISSAI 150 : Compétence de l'auditeur. Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, Vienne. ↩
20. Stryker, C. (14 février 2025). Les 5 principaux défis liés à l'adoption de l'IA pour 2025. IBM Think Insights. Consulté le 16 décembre 2025, sur https://www.ibm.com/think/insights/ai-adoption-challenges. ↩
21. Murikah, W., Nthenge, J. K., & Musyoka, F. M. (2024). Biais et éthique des systèmes d'IA appliqués à l'audit – Une revue systématique. Scientific African, 25, e02281. ↩
22. Lacmanović, S., & Skare, M. (2025). Audit des biais de l'intelligence artificielle – Approches actuelles, défis et enseignements tirés de la pratique. Review of Accounting and Finance (à paraître). ↩
23. Schreyer, M., Mäder, T., & Flemming, T. R. (2025). Une nouvelle main-d'œuvre numérique pour l'audit : L'intégration de l'intelligence artificielle agentique dans l'audit interne. EXPERTSuisse, Expert Focus, 2025(6), 260-267. ↩

Remarque : les auteurs ont eu recours à l'intelligence artificielle pour élaborer les concepts graphiques des figures 1, 2, 3 et 4, mais les figures finales n'ont pas été générées par l'IA



Conseiller / Mohamed El-Faisal Youssef, Président de l'Autorité pour la responsabilité de l'État d'Égypte et Président de l'INTOSAI. Source: l'Autorité pour la responsabilité de l'État d'Égypte (ASA)

L'innovation dans les processus d'audit de performance à la lumière des technologies modernes

Auteur : Conseiller / Mohamed El-Faisal Youssef, Président de l'Autorité pour la responsabilité de l'État d'Égypte et Président de l'INTOSAI

Le secteur de l'audit est confronté à des défis pour s'adapter aux changements sans précédent, tant au niveau des perspectives que des outils, induits par les technologies contemporaines résultant des progrès technologiques et du recours croissant aux outils d'intelligence artificielle. L'environnement informatique n'est plus simplement un moyen auxiliaire permettant d'améliorer la qualité de l'audit ; il est devenu le principal moteur de la redéfinition du concept d'audit, comme l'affirme l'INTOSAI dans ses prises de position professionnelles, qui préconisent le développement d'outils et de méthodes d'audit afin d'aligner la pratique professionnelle sur l'environnement numérique.

Cela a incité l'Autorité pour la responsabilité de l'État d'Égypte (ASA), en tant que présidente de l'Organisation, à s'engager rapidement dans cette voie en proposant des initiatives pionnières, telles que l'Initiative Maat, qui a été inscrite à l'ordre du jour du 25ème INCOSAI à Charm el-Cheikh, en octobre 2025. Cette initiative incarne une vision contemporaine qui reflète l'importance du recours à l'intelligence artificielle dans le développement des travaux d'audit, en particulier dans le cadre des audits de performance qui visent à évaluer les résultats des entités publiques afin de vérifier l'efficacité des dépenses publiques, soutenant ainsi la gouvernance et la protection des fonds publics.

L'intégration de l'innovation dans les processus d'audit en général, et dans les audits de performance en particulier, est devenue impérative compte tenu de l'évolution de l'environnement de l'audit, notamment à la lumière des avancées technologiques actuelles. L'importance de ce sujet tient au fait qu'il s'agit de l'un des piliers fondamentaux de l'audit sur lesquels repose le travail des ISC, et qu'il est lié aux facteurs déterminants de l'exercice des fonctions d'audit, y compris les audits de performance, conformément aux lois, règlements, normes et lignes directrices applicables de chaque pays. Les compétences et l'expertise technique des auditeurs au sein des ISC exigent de leur offrir une formation continue afin de suivre le rythme des changements rapides, dans le but de garantir que les résultats des audits de performance aient un impact positif sur la vie des citoyens dans la société.

Dans cette perspective, l'audit de performance est l'un des domaines qui a le plus besoin d'innovation méthodologique, dépassant les approches traditionnelles, en évaluant dans quelle mesure les objectifs sont atteints selon des critères d'économie, d'efficience et d'efficacité afin de garantir une mesure réelle de la performance qui fournit aux décideurs les informations nécessaires sur les résultats opérationnels. Par conséquent, mettre l'accent sur l'innovation en matière d'audit de performance à la lumière des technologies contemporaines est essentiel pour mener à bien cette transformation de l'audit et garantir l'amélioration durable de la qualité de l'audit. Ce thème sera abordé à travers trois axes principaux :

Premier axe : Développer une approche moderne de l'audit de performance dans le contexte des technologies contemporaines :

L'audit de performance ne se limite plus à un audit rétrospectif. Grâce aux technologies de l'information, il a évolué vers un processus proactif et en temps réel, fondé sur un flux continu de données. Parmi les technologies les plus marquantes à l'origine de cette transformation figure l'analyse du big data, qui se concentre sur le traitement de flux de mégadonnées et s'oriente vers l'utilisation d'un échantillonnage intelligent dans les audits, conformément à une approche fondée sur les risques.

L'intelligence artificielle représente également un changement fondamental, ses technologies allant au-delà de la simple détection d'anomalies pour prédire les risques, offrant ainsi la possibilité d'une intervention corrective précoce.

De plus, l'Internet des objets (IoT) fournit, grâce à des capteurs installés dans les environnements opérationnels et logistiques, des données précises sur l'efficacité de l'utilisation des immobilisations et les taux de production réels, garantissant ainsi que les rapports d'audit de performance soient élaborés sur la base de preuves numériques impartiales.

Par conséquent, l'application de cette approche dans le contexte des technologies modernes nécessite l'utilisation d'outils logiciels avancés qui s'intègrent de manière transparente à l'infrastructure technologique des entités. Parmi les plus importants figurent les plateformes d'analyse interactive des données qui fournissent des tableaux de bord interactifs, permettant aux niveaux de direction et de contrôle de suivre et de vérifier facilement les données. Cela permet d'extraire des conclusions à partir d'ensembles de données massifs et complexes en quelques secondes et de détecter des schémas anormaux pouvant indiquer une mauvaise performance ou un soupçon de corruption.

Deuxième axe : L'évolution vers un audit intelligent et continu :

L'importance de cette évolution radicale fondée sur l'innovation réside dans son impact sur la méthodologie d'audit, car elle crée des différences fondamentales par rapport à l'audit traditionnel, ce qui nécessite l'adoption d'une stratégie adaptée à chaque ISC afin d'assurer une transition réussie vers un environnement d'audit de performance innovant.

2.1 Différences clés entre l'audit traditionnel et l'audit intelligent et continu :

Un environnement d'audit fondé sur l'audit intelligent et continu entraîne des différences fondamentales, notamment le passage à un audit en temps réel et continu, en s'appuyant sur l'extraction d'échantillons intelligents qui représentent véritablement l'ensemble de la population de données. L'audit devient également proactif, anticipant les tendances et les risques, plutôt que de se contenter de suivre les écarts après coup. De plus, il s'appuie sur des éléments probants issus de bases de données intégrées et sur l'application de modèles analytiques, plutôt que sur des documents papier et des dossiers, contribuant ainsi à apporter une valeur ajoutée aux rapports d'audit en y incluant des recommandations stratégiques visant à améliorer l'efficacité et l'efficience.

- Mettre en place une architecture de gouvernance et de données en investissant dans des référentiels de données sécurisés, en assurant la circulation fluide des données entre les parties prenantes et en mettant l'accent sur les processus de nettoyage des données afin de garantir la fiabilité des éléments probants.

- Développer les compétences numériques des auditeurs en proposant une formation continue au personnel d'audit afin d'améliorer ses compétences en analyse de données, de comprendre les relations entre les tableurs et d'utiliser de manière professionnelle les assistants intelligents.

- Automatiser les procédures d'audit en concevant des modèles et des formulaires d'audit automatisés qui traitent automatiquement les données afin d'appliquer les normes d'audit et les tests comparatifs sans intervention humaine.

- Respecter les normes professionnelles et les règles de cybersécurité, en vérifiant la conformité des outils numériques aux prises de position professionnelles internationales et locales dans le domaine de l'audit, et en établissant des protocoles stricts pour protéger la confidentialité et la sécurité des données faisant l'objet de l'audit.

Troisième axe : L'expérience égyptienne en matière d'amélioration des processus d'audit de performance :

L'Égypte a su exploiter son potentiel pour mettre en place des plateformes numériques gouvernementales, conformément à sa stratégie nationale de développement durable. Cette stratégie repose sur plusieurs piliers, notamment le rôle d'audit joué par l'Autorité pour la responsabilité de l'État d'Égypte (ASA), en tant qu'ISC de l'Égypte, compte tenu des informations qu'elle fournit et qui permettent d'évaluer dans quelle mesure les objectifs stratégiques de l'État sont atteints.

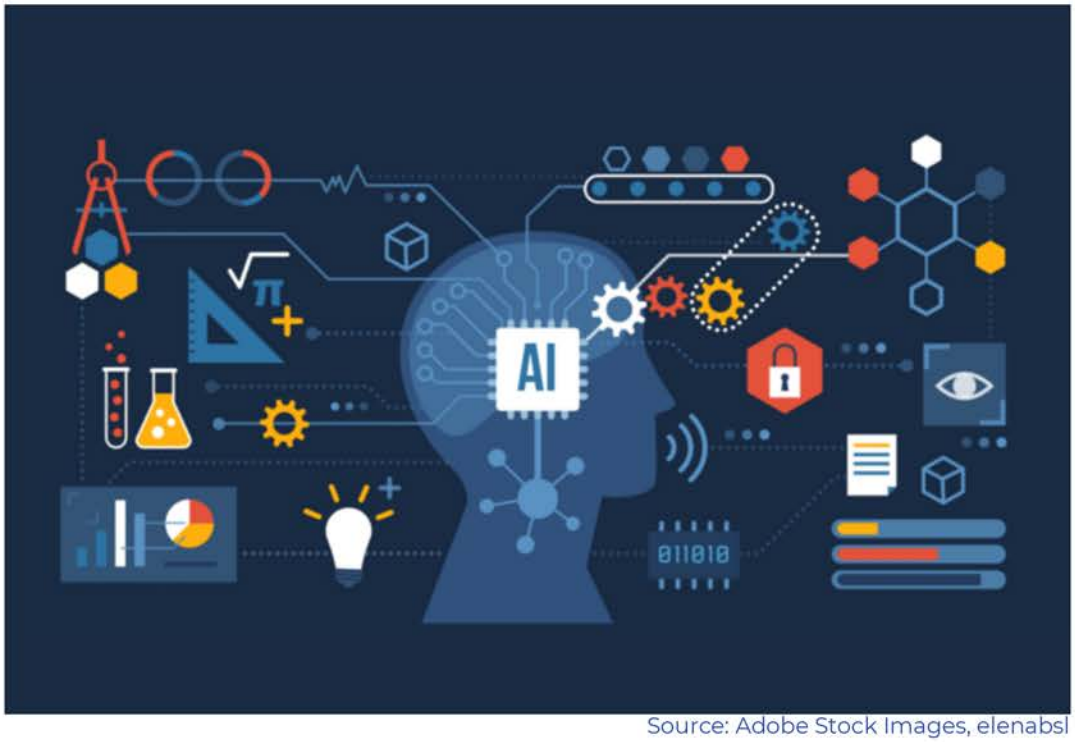
Parmi ces plateformes figurent le Système d'information sur la gestion financière de l'État (GFMIS), le Système électronique de paiement et de recouvrement (GPS), le Système d'automatisation de la paie de l'État (Payroll), et le Système de guichet unique (NAFEZA), ainsi que la création du Conseil national pour l'intelligence artificielle et le lancement de la stratégie nationale en matière d'intelligence artificielle, qui comprenait plusieurs objectifs, tels que la mise en place d'une infrastructure solide pour l'intelligence artificielle et la garantie de l'accessibilité et du partage des données grâce à l'élaboration de cadres nationaux de gouvernance des données.

L'ASA exerce ses fonctions d'audit de performance conformément aux dispositions législatives applicables régissant ses activités d'audit. L'ASA a signé des protocoles de coopération avec les ministères des Finances et des Communications concernant ces plateformes, ce qui a permis de réglementer le processus d'accès direct des auditeurs aux rapports financiers produits par ces plateformes numériques gouvernementales. L'ASA a également adopté des normes d'audit de performance et des normes d'audit de conformité conformes aux Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) ; cela a permis un bond en avant qualitatif dans la qualité du processus d'audit, les auditeurs s'appuyant sur des données originales provenant directement de l'environnement opérationnel réel des transactions financières, ce qui a eu un impact positif sur la qualité des opérations d'audit.

Cette amélioration de la qualité du processus d'audit est attribuable à l'intégration des données, les plateformes offrant un environnement numérique unifié qui fait office de base de données centralisée et cohérente, permettant un suivi complet et interconnecté des opérations ; Elle renforce la fiabilité de ces données et facilite l'analyse fondée sur les risques, ce qui permet de cibler avec plus de précision les efforts de l'auditeur sur des échantillons d'audit présentant un risque plus élevé, grâce à la priorité accordée aux activités analytiques soutenues par des tableaux de bord interactifs qui affichent les indicateurs de performance et de risque de manière simple et précise.

Ces tableaux de bord constituent un outil stratégique favorisant la création de valeur ajoutée en permettant l'émission d'alertes précoces en cas d'écarts, renforçant ainsi l'efficacité et l'efficience des audits de performance grâce à une orientation vers un audit proactif, ainsi que la capacité à détecter les écarts à un stade précoce et à en atténuer les effets, ce qui permet de passer d'un simple audit documentaire à une évaluation de « l'économie, de l'efficience et de l'efficacité ». Cela permet à l'ASA de mesurer avec précision dans quelle mesure les entités publiques atteignent leurs objectifs stratégiques au moindre coût et avec la meilleure qualité possible, contribuant ainsi à une plus grande efficacité des dépenses publiques et des performances de l'État, ce qui améliore la qualité des services publics et profite à la vie des citoyens.

Enfin, nous concluons en soulignant à quel point l'innovation est essentielle dans les processus d'audit de performance, compte tenu des technologies contemporaines utilisées par les ISC, tout en mettant en lumière les leçons tirées de l'expérience de l'ASA à cet égard, notamment au regard de son rôle de présidente de l'INTOSAI, et en mettant en avant l'initiative Maat, qui offre une vision prospective de l'importance de l'intelligence artificielle dans l'évolution des pratiques d'audit. L'utilisation de ces technologies est devenue un impératif pour améliorer la qualité des audits de performance et atténuer les risques associés, contribuant ainsi à améliorer l'efficacité des dépenses publiques et à atteindre les objectifs stratégiques des pays. Cet objectif peut être atteint grâce à une utilisation judicieuse des technologies modernes telles que l'analyse de données et l'intelligence artificielle, afin que les auditeurs puissent s'appuyer sur celles-ci. Cela permettra de faire évoluer le rôle des ISC, qui passeront du statut de « détecteurs d'erreurs » à celui de « partenaires stratégiques » guidant les entités auditées, par le biais de leurs rapports d'audit, vers le respect des normes d'efficience, d'efficacité et d'économie, afin de réaliser leurs objectifs stratégiques à la lumière des ressources disponibles, améliorant ainsi l'efficacité des dépenses publiques et leur impact sur la vie des citoyens.



Source: Adobe Stock Images, elenabsl

Gouvernance numérique et innovation technologique dans les audits de performance

Auteur : Abdulrahman Alebrahim, auditeur, Bureau d'audit de l'État du Koweït

Le domaine de l'audit de performance passe actuellement d'évaluations rétrospectives manuelles à des analyses prospectives en temps réel, sous l'effet de l'intégration de technologies telles que le Big Data, l'intelligence artificielle (IA) et la modélisation prédictive, qui redéfinissent l'efficacité et l'efficience de la fonction d'audit. Alors que les institutions publiques s'appuient de plus en plus sur des systèmes fondés sur les données pour prendre leurs décisions, la complexité des cadres de gouvernance s'accroît également, ce qui souligne la nécessité d'un contrôle plus rigoureux de ces institutions afin de renforcer la transparence, la responsabilité et la confiance du public (Agostino, Lourenco & Jorje, 2025).

La transformation numérique s'est généralisée tant dans le secteur public que dans le secteur privé, entraînant la production d'énormes volumes de données structurées et non structurées qui ne peuvent être analysées efficacement à l'aide des seules approches d'audit conventionnelles (Basuki, Atarwaman & Layn, 2025). Par conséquent, le besoin d'innovation en matière d'audit de performance est devenu plus pressant que jamais, nécessitant le développement de nouveaux outils et de nouvelles techniques adaptés à la dynamique de l'écosystème informationnel moderne.

L'émergence de la gouvernance numérique et d'un système intégré a donné naissance à un environnement d'audit plus sophistiqué, qui nécessite des systèmes de surveillance continue et de vigilance instantanée capables de détecter les risques et les inefficacités en temps quasi réel. La planification, l'exécution et le suivi des audits s'appuient désormais sur les technologies émergentes pour cartographier les différentes sources de données de l'institution et les intégrer au plan d'audit, afin d'offrir un audit plus rigoureux des processus (Sofyani et al., 2026). Par exemple, les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC), agences nationales indépendantes chargées de contrôler les charges et les produits publics, utilisent des systèmes avancés d'analyse de données pour identifier les anomalies statistiques, les schémas de transactions illicites et repérer les fonds cachés ou blanchis avec une précision bien supérieure à celle des processus d'audit traditionnels, qui s'appuyaient sur des documents et avaient un champ d'observation restreint (Kalaintzis, 2025). Grâce à l'analyse des données, l'univers de l'information s'est élargi, ce qui permet aux auditeurs d'intégrer des informations implicites qui n'étaient pas prises en compte dans les audits traditionnels. Les visualisations de données, les tableaux de bord en temps réel et les alertes automatisées permettent aux auditeurs de performance de partager plus rapidement leurs conclusions avec les parties prenantes et d'adapter leurs plans d'audit en temps réel afin de réduire les inefficacités du processus d'audit.

Selon plusieurs études de cas publiées par l'INTOSAI, l'intégration du big data et de l'IA a permis d'améliorer la détection des schémas d'approvisionnement irréguliers, l'évaluation des programmes de protection sociale et le suivi des programmes d'infrastructures de manière plus exhaustive qu'auparavant. Une enquête menée par l'ISC d'Égypte révèle que 92 % des personnes interrogées partagent l'avis selon lequel l'IA améliore les résultats d'audit, tandis que 87 % soutiennent l'utilisation de l'IA dans les évaluations des risques (Du, 2026). Ainsi, une écrasante majorité de professionnels soutient l'utilisation de l'IA et de l'analyse du big data, car l'expertise humaine est grandement complétée par le recours à des technologies sophistiquées.

Prenons le cas du Bureau national d'audit australien (Cour des comptes, ANAO), qui illustre une mise en œuvre réussie de l'analyse de données pour la planification d'audits de performance fondés sur les risques dans le cadre des programmes de subventions publiques. Les auditeurs ont pu identifier des contrats attribués avant la clôture des appels d'offres, mettant ainsi au jour des cas de non-conformité, de corruption et de pratiques frauduleuses dans le secteur public, en comparant les bases de données des appels d'offres, les attributions de contrats et les calendriers de passation des marchés (ANAO, 2021).

En élargissant leur champ d'information pour y inclure les courriels, les communications officielles et les calendriers, une approche innovante a été mise en œuvre, permettant à l'enquête de mettre au jour des fautes professionnelles qui auraient autrement échappé aux évaluations manuelles. De tels exemples illustrent comment l'audit fondé sur l'analyse des données améliore l'efficacité tout en renforçant la fiabilité des conclusions d'audit.

Les plateformes modernes d'analyse de données, telles qu'Apache Spark, sont largement utilisées par les ISC pour auditer l'ensemble des données d'une institution, plutôt que de sélectionner un échantillon (Singh et al., 2023). Cela réduit efficacement les risques liés à l'échantillonnage et à la détection auxquels les auditeurs sont le plus souvent confrontés, et accélère considérablement la détection des anomalies et des indicateurs de fraude. Tableau est un autre logiciel qui intègre des tableaux de bord interactifs aux feuilles de calcul des auditeurs et extrait des informations à partir de millions de points de données, ce qui permet de détecter des schémas d'achats suspects, des transactions financières inhabituelles ou des écarts par rapport aux références opérationnelles établies, rendant ainsi l'identification des irrégularités au sein des organismes publics plus rapide et plus économique.

Le gain de temps et la rentabilité ont été cités comme les principaux avantages de l'utilisation de la technologie dans le cadre des audits de performance, et le cas d'un audit environnemental mené en Inde en est un parfait exemple. Plusieurs sites de plantations étant inaccessibles aux auditeurs, on a eu recours à des programmes satellitaires pour exploiter des images des plantations générées par l'intelligence artificielle afin d'estimer la hauteur des arbres, de mesurer la densité du couvert végétal et d'identifier le type et la densité de la végétation, dans le but de vérifier les affirmations formulées dans le cadre d'un audit environnemental. Cela a permis aux auditeurs d'économiser le temps et les coûts liés aux déplacements vers les plantations et à leur inspection physique (Du, 2026). Cette technologie évolue vers des technologies géospatiales et des systèmes d'information géographique (SIG) qui présenteront une utilité considérable pour les audits de performance impliquant le contrôle de projets d'infrastructure et de développement (Almarzooqi, 2021). Les outils SIG peuvent être utilisés par les auditeurs pour visualiser des données spatiales, évaluer la mise en œuvre d'un projet d'un point de vue topographique et vérifier si les investissements publics correspondent aux résultats annoncés par le projet. Ils constitueront un outil utile pour évaluer la performance des projets gouvernementaux financés par l'argent des contribuables, afin de déterminer si les coûts et les dépenses du projet sont conformes aux plans approuvés et si les ressources sont utilisées efficacement (Abdulajabbae et al., 2025). Un exemple d'utilisation potentielle serait l'examen par les auditeurs de projets de construction routière : ils pourraient comparer les images satellites aux rapports d'achèvement établis sur le terrain, comparer les dotations budgétaires aux dépenses réelles et identifier, grâce aux images satellites, toute infrastructure abandonnée ou inachevée. De tels outils renforcent l'audit fondé sur des preuves et réduisent la dépendance à l'égard de rapports administratifs potentiellement inexacts.

Un autre domaine technologique important, largement abordé dans les revues d'audit, est l'utilisation de l'analyse des données en temps réel et le potentiel de la technologie blockchain.

Selon une étude sur l'analyse en temps réel, les administrations publiques recourent de plus en plus à des infrastructures cloud, à des systèmes de passation de marchés électroniques, à des plateformes de trésorerie et à des systèmes numériques en réseau qui génèrent des flux constants de données transactionnelles (Koulantzis, 2025). Ces flux de données peuvent être intégrés par les auditeurs dans des moteurs analytiques permettant un suivi des activités en temps réel. Ces compétences s'avèrent particulièrement utiles dans la gestion des finances publiques, car l'identification rapide des anomalies permet d'empêcher le détournement de fonds publics avant que des dommages graves ne soient causés. En permettant à la direction de réagir rapidement aux risques identifiés, l'audit en temps réel favorise également une plus grande responsabilisation. Cela s'avère particulièrement utile pour les audits de performance, dont les objectifs sont bien plus larges que ceux des audits financiers. L'objectif est de vérifier l'intégrité de l'organisation dans la réalisation de ses objectifs déclarés et, pour les institutions publiques qui gèrent les ressources des citoyens, il est impératif de disposer de systèmes d'audit capables de détecter les anomalies à temps afin d'empêcher toute exploitation potentielle des fonds publics (Sofyani et al., 2026).

De plus, la technologie blockchain a également joué un rôle déterminant dans l'introduction d'innovations dans les pratiques d'audit. Les auditeurs peuvent utiliser la blockchain pour vérifier l'authenticité des transactions, surveiller les activités de la chaîne d'approvisionnement et évaluer le respect des obligations contractuelles (Morgan, 2024). Plus particulièrement, les contrats intelligents semblent présenter un fort potentiel dans le domaine de l'audit, car ils exécutent les contrats lorsque les conditions sous-jacentes sont remplies, réduisant ainsi les risques d'altération manuelle des montants contractuels ou de fausse représentation des résultats financiers (Larikova et al., 2023). Les contrats intelligents offrent aux auditeurs un degré plus élevé de transparence dans les preuves numériques et fournissent des pistes d'audit qui simplifient l'évaluation des performances et les tests de conformité.

L'analyse prédictive est un autre outil important auquel les auditeurs de performance ont recours pour vérifier les hypothèses utilisées dans l'élaboration des budgets des fonds publics et des dépenses de l'État. La modélisation prédictive permet d'identifier les dépassements de coûts potentiels, les défaillances opérationnelles, les écarts comptables prévisibles et les domaines les plus exposés à une sous-performance, en s'appuyant sur les résultats passés et les évolutions futures des prix (Govekar, 2025). Les auditeurs peuvent utiliser ces outils pour effectuer des analyses comparatives et identifier les indicateurs de marché relatifs aux prix et autres indices utilisés par les concurrents, puis les comparer à ceux de leur client afin d'évaluer le caractère raisonnable de ses estimations. De cette manière, il est possible de repérer les marges budgétaires excédentaires ou les surestimations, ce qui permettra d'éviter une mauvaise allocation des fonds publics.

Ainsi, les auditeurs ont accès à des analyses pluridisciplinaires portant notamment sur le changement climatique, les impacts en matière de développement durable, les fluctuations des prix du marché et les risques liés à la cybersécurité, qui peuvent être intégrées dans les audits de performance grâce à des techniques d'analyse de données fondées sur l'intelligence artificielle.

Les audits de performance évoluent vers des systèmes plus agiles qui mettent l'accent sur la flexibilité, l'adaptabilité et l'engagement continu des parties prenantes. Les cycles d'audit se raccourcissent tout en gagnant en efficacité grâce à une planification et exécution fondées sur les données, qui ont amélioré la précision et le volume des tests d'audit et apporté une expertise multidimensionnelle aux auditeurs de performance. Toutefois, des organisations telles que l'INTOSAI et l'OCDE continuent de souligner que les techniques d'audit innovantes fondées sur l'IA ou les données doivent s'accompagner de cadres de gouvernance solides, d'un contrôle éthique et d'un jugement professionnel, car les algorithmes sont également sujets à des erreurs et à la manipulation (OCDE, 2026). Malgré ces défis, les technologies émergentes continuent de transformer la manière dont les audits de performance sont menés à l'échelle mondiale et sont de plus en plus intégrées par les auditeurs afin de rationaliser la détection des erreurs et l'identification des fraudes sur la base d'une évaluation objective des preuves numériques, de renforcer les structures de gouvernance et d'améliorer la transparence.

Références

1. Abduljabbar, H., Abdullah, W.M., Bazool, S. et Muhsin, A. (2025). « Évaluations d'impact environnemental basées sur l'IA : Considérations éthiques et juridiques. » Environment and Social Psychology. Vol. 10(12). DOI : 10.59429/esp.v10i12.3994
2. Agostino, D., Lourenço, R., Jorge, S., Bracci, E. et Cruz, I. (2025). « Science des données et comptabilité du secteur public : Analyse des impacts sur les pratiques de reporting, d'audit et de reddition de comptes. » Public Money & Management, 1-10.
3. Almarzooqi, S. A. (2021). Technologies prometteuses pour l'avenir des travaux d'audit du secteur public. INTOSAI Journal of Government Auditing. http://doi.org/10.56251/XGFF4914
4. ANAO. (2021). « Utilisation de l'analyse de données pour la planification d'audits de performance fondés sur les risques. » Étude de cas. https://www.anao.gov.au/work/speeches-and-papers/using-data-analytics-risk-based-performance-audit-planning
5. Basuki, F. H., Atarwaman, R. J., & Layn, Y. Y. (2025). « L'analyse du big data dans l'audit du secteur public : Transformer l'évaluation des risques et la détection des fraudes. » INTERNATIONAL JOURNAL OF FINANCIAL ECONOMICS, 2(3), 986-1002.
6. Du, J. (2026). « L'utilisation des techniques d'intelligence artificielle en audit. » 2ème trimestre 2026. https://intosaijournal.org/journal-entry/the-use-of-artificial-intelligence-techniques-in-auditing/
7. Govekar, M. C. (2025). « L'impact de l'intelligence artificielle (IA) et de l'analyse de données sur l'efficacité de l'audit interne. » Multidisciplinary Research in Arts, Science & Commerce (Volume 23), 35.
8. Koulantzis, E. (2025). « Exploiter l'analyse en temps réel au service de la responsabilité publique : L'évolution numérique des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques. » International Journal of Government Auditing. 3ème trimestre 2025. http://doi.org/10.56251/RLYG9322
9. Larikova, T., Ivankov, V. A. et Novichenko, L. (2023). « Mise en œuvre de la technologie blockchain dans le système de comptabilité et de soutien analytique du secteur public. » Revue d'Europe de l'Est des technologies d'entreprise, 125(13).
10. Morgan, I. (2024). « Nouvelles perspectives d'audit pour un système comptable basé sur la blockchain dans le secteur public. » Dans Continuous Auditing with AI in the Public Sector (pp. 30-46). CRC Press.
11. OCDE. (2026). « L'état des lieux de l'intelligence artificielle dans l'audit public. » OCDE. https://read.oecd-ilibrary.org/en/publications/the-state-of-artificial-intelligence-in-public-audit_f4a6c658-en.html
12. Singh, T., Gupta, S., Satakshi, M. (2023). « Analyse des performances et mise en œuvre de stratégies de partitionnement dans Apache Spark. » Procedia Computer Sciences. Vol. 218(2), p. 594-603
13. Sofyani, H., Amalia, R., Abu Hasan, H., & Saleh, Z. (2026). « L'analyse des mégadonnées au service de l'amélioration de l'audit du secteur public : facteurs déterminants, avantages et rôle modérateur de la certification des auditeurs. » Journal of Accounting in Emerging Economies, 16(1), 31-50.



Ola Hoem, directrice générale adjointe, Gouvernance des ISC, Initiative de développement de l'INTOSAI. Source : Initiative de développement de l'INTOSAI

Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds – le parcours et les perspectives d'avenir

Auteur : Ola Hoem, Directrice générale adjointe, Gouvernance des ISC, Initiative de développement de l'INTOSAI

Alors que l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) célèbre son 40ème anniversaire, le moment est venu de revenir sur une étape importante : la création de la Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds (IDC) en 2009. Au fil des ans, l'IDC est devenue une plateforme essentielle permettant à la communauté de l'INTOSAI, y compris l'IDI, de collaborer plus efficacement avec les partenaires du développement. Alors que la stratégie de coopération INTOSAI-bailleurs de fonds entre désormais dans sa phase finale et que l'aide publique au développement connaît des changements majeurs, le moment est également propice pour examiner comment cette Coopération peut être repensée afin de maximiser sa valeur future.

Historique

La Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds (IDC) a été mise en place pour relever un défi mondial de longue date : de nombreuses Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC), en particulier dans les pays en développement, ne disposaient pas des capacités, de l'indépendance et des ressources nécessaires pour contrôler efficacement les finances publiques. Bien que les bailleurs de fonds aient soutenu les ISC pendant des décennies, ce soutien était souvent fragmenté, faisait double emploi ou n'était pas suffisamment adapté aux besoins des pays. En réponse à cela, l'INTOSAI et les principaux partenaires du développement se sont réunis en 2009 afin de mettre en place une approche plus coordonnée et plus stratégique visant à renforcer les ISC à l'échelle mondiale.

Une étape décisive a été franchie le 20 octobre 2009, lorsque l'INTOSAI et quinze organisations donatrices ont signé un Protocole d'accord (MoU). Cet accord a institué la Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds et a défini des priorités communes aux deux communautés :

- Un cadre stratégique commun pour le renforcement des capacités des ISC
- Une meilleure coordination de l'aide des bailleurs de fonds
- Un financement accru et plus prévisible
- Un alignement plus étroit sur les principes internationaux d'efficacité de l'aide
- Une attention soutenue portée à l'indépendance des ISC et au renforcement institutionnel à long terme

Le Protocole d'accord a attiré de nouveaux signataires. Au fil du temps, le groupe de bailleurs de fonds s'est élargi pour compter vingt-trois organisations, parmi lesquelles des banques multilatérales de développement, des agences des Nations unies et des partenaires bilatéraux de développement. La Coopération est devenue la première plateforme mondiale dédiée spécifiquement à l'harmonisation et au renforcement du soutien aux ISC.

Jeter les bases de la Coopération (de 2009 à 2018)

Au cours de ses premières années d'existence, l'IDC s'est attachée à mettre en place les structures, les mécanismes de gouvernance et les outils pratiques nécessaires pour transformer le Protocole d'accord en une plateforme d'action efficace.

L'INTOSAI et la communauté des bailleurs de fonds ont créé et coprésidé un Comité de pilotage chargé de guider la Coopération. Celui-ci a défini les priorités, suivi les progrès et contribué à garantir que les deux communautés restent fidèles aux principes du Protocole d'accord.

Principales réalisations

Au cours de ses premières années, la Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds a renforcé la base factuelle sur laquelle repose le soutien aux ISC. L'une des premières étapes marquantes de la coopération a été la réalisation de l'état des lieux mondial, qui a montré que de nombreuses ISC étaient confrontées à des besoins de renforcement des capacités allant de moyens à élevés, tandis que des enquêtes de suivi ont mis en évidence des progrès en matière d'audit financier, de conformité et de performance. Cela a aidé la Coopération à identifier les priorités et à mettre en place un soutien plus ciblé.

Au cours de cette période, la Coopération a mis en place des outils et des mécanismes de soutien importants, notamment le Cadre de mesure de la performance des ISC (ISC PMF) et le Fonds de renforcement des capacités des ISC. Parallèlement, une évaluation externe indépendante a mis en évidence des changements de comportement positifs tant chez les bailleurs de fonds que chez les ISC et a formulé des recommandations visant à renforcer l'impact. Le travail du Secrétariat a été soutenu par des contributions financières de l'Autriche, de l'Australie, de l'Irlande, de la France, de la Norvège, de la Suisse et du Royaume-Uni, ainsi que par un soutien en nature de la Cour des comptes du Brésil, de la Cour des comptes de Norvège et d'autres instances.

À mesure que la Coopération mûrissait, elle a également mis en place de nouveaux mécanismes visant à mieux faire correspondre les besoins des ISC aux ressources des bailleurs de fonds. L'un de ses projets phares a été l'Appel mondial à propositions, lancé en 2015. Ce mécanisme a permis aux ISC — en particulier celles ayant un accès limité au soutien des bailleurs de fonds — de soumettre des propositions en matière de renforcement des capacités, que les bailleurs de fonds pouvaient ensuite examiner en vue d'un financement ou d'une assistance technique.

En 2018, l'appel à propositions mondial avait reçu plus de 100 candidatures, dont environ la moitié avaient abouti à un jumelage avec des prestataires de soutien. Afin d'aider les ISC à définir plus clairement leurs besoins et à collaborer plus efficacement avec les bailleurs de fonds, l'IDC a ensuite mis en place un modèle de soutien à deux niveaux.

La phase actuelle (de 2018 à 2026)

Grâce à ses mécanismes de soutien et aux initiatives connexes, la Coopération a contribué à mobiliser des ressources considérables. Rien qu'en 2018, elle a permis de mobiliser 83 millions de dollars américains d'aide engagée aux niveaux mondial, régional et national.

En 2018, le Comité de pilotage a demandé à l'IDI d'intégrer les fonctions de la Coopération dans ses activités courantes. En conséquence, la Coopération ne fonctionnerait plus comme une entité distincte et isolée hébergée par l'IDI. L'IDI a accepté cet arrangement et a depuis lors poursuivi les fonctions de la Coopération.

Cette période a également coïncidé avec l'adoption de la Stratégie pour la période allant de 2020 à 2030, approuvée par le Comité de pilotage de l'IDC lors de sa 12ème réunion à Tokyo, au Japon, en juillet 2019. Cette stratégie s'articule autour de quatre objectifs stratégiques :

- Des ISC indépendantes, professionnelles, compétentes, transparentes et bien gouvernées
- Des partenariats renforcés et un soutien accru aux ISC
- Un renforcement des capacités mené par les ISC
- Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et la réalisation des Objectifs de développement durable

Au cours de cette phase, la Coopération a franchi des étapes importantes, notamment :

- Un engagement renforcé en faveur de l'indépendance des ISC, notamment par la mise en place du Mécanisme de plaidoyer rapide pour l'indépendance des ISC à la demande de la Commission européenne, la nomination du premier Ambassadeur de bonne volonté de l'IDC pour l'indépendance des ISC, et le soutien à l'outil d'évaluation de l'indépendance des ISC (InSAI) de la Banque mondiale.
- Un soutien accru aux ISC grâce à des initiatives spécifiques telles que le PAP-APP, le Partenariat accéléré d'appui par les pairs, l'Initiative mondiale pour la responsabilité des ISC (GSAI), l'Initiative d'Asie centrale pour la responsabilité (CASAI) et le Fonds saoudien pour l'amélioration des performances des ISC (Saudi FISP).
- Un engagement plus étroit avec les ISC et les partenaires de développement sur des questions clés telles que l'audit des projets financés par des bailleurs de fonds, domaine dans lequel le recours aux ISC s'est considérablement accru. Un exemple notable est la collaboration avec le Fonds mondial et Gavi, où les ISC jouent un rôle croissant dans le renforcement de la responsabilité dans le secteur de la santé.

Cette phase a également mis en évidence des défis importants. Le nombre de signataires du Protocole d'accord stagne, et le soutien financier aux ISC semble avoir diminué ces dernières années. Cela revêt une importance particulière car la raison d'être initiale de la Coopération n'était pas seulement d'améliorer la coordination, mais aussi de contribuer à mobiliser un soutien plus solide, plus prévisible et mieux aligné en faveur du développement des ISC. La réduction des financements soulève des questions quant à savoir si les ISC bénéficient d'une attention suffisante dans le paysage plus large du financement du développement, en particulier à un moment où la responsabilité publique, la surveillance de la dette et l'utilisation efficace de ressources limitées deviennent encore plus cruciales. Pour l'IDC, cela renforce la nécessité de renouveler sa proposition de valeur, de renforcer son rayonnement stratégique et d'expliquer plus clairement pourquoi l'investissement dans les ISC doit continuer à faire partie des programmes plus larges de gouvernance et de financement du développement.

La voie à suivre

Si l'orientation stratégique reste tout à fait pertinente, le contexte mondial a considérablement évolué. Les pressions budgétaires, l'augmentation des vulnérabilités liées à la dette, les risques en matière de gouvernance et d'intégrité, ainsi que la perte de confiance du public dans les institutions exigent tous la mise en place d'écosystèmes de responsabilité solides. Parallèlement, la transformation numérique et la plus grande disponibilité des données redéfinissent la manière dont la coordination et l'échange de connaissances peuvent s'opérer.

Le programme issu de la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement (FFD4) confère une pertinence supplémentaire à ce débat. L'Engagement de Séville et son cadre de résultats mettent fortement l'accent sur l'élargissement de la marge de manœuvre budgétaire, la gestion des vulnérabilités liées à la dette, l'amélioration de l'efficacité de la coopération internationale au développement et la réforme de l'architecture financière internationale. Ces priorités rejoignent directement l'avantage comparatif de l'IDC : contribuer à positionner les ISC comme partie intégrante de la solution pour une meilleure gestion des finances publiques, une responsabilisation nationale renforcée et une utilisation plus crédible et pilotée par les pays des financements du développement. En ce sens, l'ordre du jour de la FFD4 offre à l'IDC l'occasion de présenter son soutien aux ISC non seulement comme une question de gouvernance institutionnelle, mais aussi comme une contribution concrète à un financement du développement plus efficace et plus responsable.

Dans ce contexte, l'IDC est bien placé, mais n'exploite pas encore pleinement son potentiel, pour servir de plateforme mondiale visible, dynamique et influente. L'engagement actuel reste centré sur les réunions annuelles du Comité de pilotage, alors que les outils numériques et les ressources de connaissances pourraient être modernisés afin de mieux soutenir la coordination, l'influence et l'apprentissage.

Une IDC redynamisée pourrait s'articuler autour des piliers suivants, qui se renforcent mutuellement :

- Visibilité et portée stratégique : faire évoluer l'IDC d'une simple plateforme de coordination vers une voix stratégique plus forte et une référence mondiale reconnue en matière de renforcement des capacités des ISC et de partenariats en matière de responsabilité.

- Connaissances, innovation et création de coalitions : aller au-delà de la simple coordination pour assumer un leadership thématique en renforçant le rôle de l'IDC en tant que pôle de production, de consolidation et d'innovation en matière de connaissances.

- Engagement et coordination continus : transformer l'IDC d'un événement annuel en une plateforme fonctionnant toute l'année, dédiée au dialogue, à la collaboration et à l'action conjointe.

Ces initiatives ne remplaceraient pas la stratégie actuelle de l'IDC. Elles contribueraient plutôt à la traduire en actions concrètes et assorties de délais, qui tiennent également compte du débat plus large sur le financement du développement. En s'alignant plus explicitement sur la dynamique mondiale autour des engagements de la 4ème Conférence sur le financement du développement (FFD4), l'IDC peut renforcer sa pertinence stratégique et montrer comment l'investissement dans des ISC compétentes, indépendantes et crédibles contribue à un financement du développement plus efficace, plus responsable et plus durable.



INTERNATIONAL JOURNAL

OF GOVERNMENT AUDITING