



INTERNATIONAL JOURNAL

— OF GOVERNMENT AUDITING —

La revue internationale de l'audit gouvernemental

*Les défis uniques et la résilience des
petites îles*

INTERNATIONAL JOURNAL

OF GOVERNMENT AUDITING

Q1 2024 - Les défis uniques et la résilience des petites îles
Vol. 51, No. 1

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

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

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

Courriel : intosaijournal@gao.gov

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

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

Illustration de la couverture : Palau, île de Malakal et Koror
Source : Adobe Stock Images, norimoto

Le comité de rédaction

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

Le Président

Michael Hix (U.S.A.)

La rédactrice en chef et vice-présidente

Jessica Du (États-Unis)

L'administration et les opérations

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

Les rédacteurs associés

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

Table des matières

N O T I O N É D I T O R I E L E S C E T T E S D A N S

04

L'éditorial

- *Grand impact, petite île ISC*
- *Définir l'orientation stratégique de l'ISC d'Aruba avec l'ISC PMF*

13

L'article en vedette

Les perspectives régionales

- *La CAROSAI identifie les défis spécifiques des petites îles dans la région et souligne le besoin de ressources et d'indépendance des ISC*
- *Vers l'avenir de la responsabilité : les points forts du Congrès de la PASAI sur le renforcement de l'audit public dans la région du Pacifique*

29

L'article en vedette

La résilience et adaptation au changement climatique

- *Audit sur les mesures d'adaptation aux changements climatiques dans les petites îles*
- *Le Bureau de l'Auditeur public des Îles Palaos et la résilience environnementale*
- *Les petits Etats insulaires en développement face aux défis climatiques : un éclairage du WGEA de l'INTOSAI, de la PASAI et des Maldives*
- *La Chambre territoriale des comptes de Nouvelle-Calédonie évalue la résilience aux catastrophes naturelles et environnementales*
- *Rester à flot - Les villes qui coulent et comment les ISC peuvent contribuer à atténuer l'élévation du niveau de la mer et le changement climatique*

56

L'article en vedette

Renforcer les capacités

- *Recrutement et renforcement des capacités d'un personnel qualifié au sein du bureau de l'Auditeur public de l'État de Yap*
- *Le Bureau de l'Auditeur général de Papouasie-Nouvelle-Guinée améliore la gestion de l'audit*
- *Résilience face à l'adversité : le chemin de la Cour des comptes vers la force technologique*

70

L'article en vedette

Appliquer les normes et garantir des audits de haute qualité

- *Appliquer les normes et assurer la qualité des audits*
- *Les défis spécifiques aux audits des petites îles dans l'archipel indonésien*

83

Pleins feux sur le renforcement des capacités

- *Améliorer les capacités de gestion stratégique : Valoriser la planification stratégique avec l'atelier de compétences en facilitation de la PASAI*

89

Pleins feux sur la science et la technologie

- *Le numérique par défaut : le concept d'instauration d'une culture numérique au sein de l'ISC de la République d'Indonésie*



Source: Adobe Stock Images, Porcupen; Ilyes Laszlo

Grand impact, petite île ISC

Par Desmond Wildin, Directeur de l'audit, Bureau d'audit des îles Cook

Kia Orana,

Notre équipe d'auditeurs des Îles Cook est petite de par sa taille, mais grande de par son ambition.

À la tête de mon ISC depuis un peu plus d'un an, je suis relativement nouveau dans mes fonctions, mais cela fait maintenant de nombreuses années que je forme mes collègues auditeurs de la région des îles du Pacifique et que je travaille à leurs côtés.

En fin de compte, notre équipe s'efforce de faire en sorte que les habitants des Îles Cook aient confiance dans le secteur public (ou « fonction publique ») et dans l'utilisation de l'argent des contribuables.

Nous cherchons à instaurer une culture de collaboration dans l'ensemble du secteur public. Cela peut permettre un contrôle parlementaire qui, à son tour, favorise la responsabilité et l'intégrité.

L'ÉDITORIAL

J'ai récemment rejoint le Comité directeur de la PASAI et, plus tard dans l'année, j'aurai le plaisir d'accueillir le Congrès de la PASAI chez moi, à Rarotonga, dans les îles Cook. C'est là que la PASAI adoptera un nouveau Plan stratégique qui nous fera avancer pour les dix années à venir. Pendant que nous développons cette stratégie, nous sommes toujours attentifs à relever les défis auxquels nous sommes confrontés en tant que petites ISC insulaires et à collaborer sur la manière dont nous pouvons avoir un impact important.

À Rarotonga, nous sommes une équipe de quinze personnes, ce qui correspond à peu près à la moyenne de notre région. À titre de comparaison, un bureau d'audit d'une île du Pacifique ne compte que trois membres, dont le président de l'ISC. Pour les petits bureaux comme le nôtre, la perte d'un petit nombre d'employés a un impact considérable sur les opérations et les résultats de l'ISC.



Desmond Wildin, Directeur de l'audit,

Nous ne pouvons pas toujours réaffecter nos ressources limitées ni créer des unités de ressources humaines pleinement opérationnelles. Et nous sommes confrontés à une pression énorme en termes de maintien en fonction du personnel.

Ici, dans les îles Cook, l'ensemble du secteur public se bat pour attirer et maintenir en poste du personnel qualifié. Il est très tentant, et parfois nécessaire, pour les individus de chercher des opportunités mieux rémunérées dans le secteur privé et/ou dans les grandes nations. Telle est la réalité à laquelle nous sommes confrontés et à laquelle nous essayons continuellement de nous adapter.

Notre travail montre que nous devons poursuivre le renforcement des capacités et des compétences au sein de notre équipe. Nous ne sommes pas à l'abri des défis auxquels fait face le secteur public des Îles Cook, la pénurie de personnel qualifié figurant en tête de liste.

C'est pourquoi la promotion et le recrutement sont des domaines sur lesquels nous nous concentrons.

Nous acceptons la réalité selon laquelle une grande partie des personnes recrutées aujourd'hui auront changé de poste dans les cinq années à venir. Nous ne pouvons pas contrôler les facteurs d'attraction. Mais nous pouvons élaborer des stratégies pour que le taux de rotation ne soit pas trop élevé et qu'un noyau stabilisé de personnes ayant une plus longue ancienneté soit respecté et productif.

L'ÉDITORIAL

Comment inciter le personnel à rester, ou du moins à rester plus longtemps qu'il ne le ferait autrement ? Nous savons que nous ne pouvons pas rivaliser avec les salaires offerts par les cabinets comptables commerciaux et les fonctions financières du secteur privé, mais nous négocions avec la Commission de la fonction publique pour que l'échelle des salaires soit la plus élevée possible.

Nous avons travaillé dur pour créer un environnement de travail ouvert et agréable. Cela inclut des heures de travail flexibles pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Nous investissons fréquemment dans notre matériel et nos logiciels. Nous avons également créé un lieu de travail propice à l'apprentissage et au développement. Nous avons notamment offert une voie d'accès au titre de comptable agréé. Nous offrons à chaque membre de l'équipe une semaine d'étude et de formation pour chaque document, contre une demi-journée offerte ailleurs.

Le développement professionnel est une telle priorité pour nous qu'au cours de la pandémie de COVID-19, nous avons mis en place, et maintenons depuis, une salle de formation en ligne dédiée. Une formation complète augmente bien sûr la valeur d'un individu sur le marché du travail externe, mais l'alternative serait de se contenter d'une équipe non qualifiée.

Je suis moi-même le fruit d'années de formation technique et, plus récemment, de renforcement des capacités de leadership perçues par le biais de la PASAI et de l'IDI. Les compétences et les connaissances que d'autres cadres supérieurs et moi-même avons acquises nous ont permis d'effectuer le travail de base nécessaire au maintien d'une ISC fonctionnelle.

Il va sans dire que les programmes régionaux de la PASAI, qui permettent au personnel de se familiariser avec les processus, les ressources et les modèles déjà adaptés au contexte du Pacifique, ont été d'une grande utilité. Je sais que d'autres ISC ont également bénéficié de leur participation à divers audits coopératifs avec les conseils d'experts internationaux.

La formation commune, l'élaboration de plans, la réalisation des audits à l'extérieur, puis le regroupement avec des facilitateurs et d'autres ISC pour examiner les documents de travail et les rapports d'audit se sont avérés très efficaces pour améliorer la qualité de l'audit et la capacité des ISC.

Je crois aussi beaucoup à l'efficacité des partenariats de jumelage entre ISC.

Notre équipe d'auditeurs des Îles Cook a bénéficié d'une relation solide avec le bureau de l'Auditeur général de Nouvelle-Zélande, qui effectue également des jumelages avec le bureau d'audit de Samoa. Ces partenariats de jumelage permettent aux petites ISC d'avoir un impact important.

D'autres ISC des îles du Pacifique sont également jumelées avec divers bureaux d'audit territoriaux, étatiques et nationaux australiens. Une récente évaluation indépendante a conclu que les jumelages les plus appréciés sont à long terme, bénéficient d'un financement sûr, incluent un engagement régulier et prévoient des déploiements de personnel dans les deux sens. Je sais que la PASAI s'efforce de faire en sorte que toutes ces conditions soient remplies pour encore plus de membres de la PASAI au cours de la prochaine période stratégique.

L'ÉDITORIAL

De telles relations ont besoin de temps pour se développer et mûrir. L'exposition progressive à des systèmes PFM plus fonctionnels nous permet d'apprécier la manière dont les ISC sont censées travailler au sein d'un système plus large. C'est une chose d'apprendre les révisions des normes d'audit et les principes de l'engagement des parties prenantes, mais un contact fiable avec un partenaire de jumelage aide vraiment à mettre en pratique toutes les leçons tirées au cours de la formation régionale.

Entre les visites en personne et les examens par les pairs, le fait de pouvoir se réunir en ligne toutes les deux semaines avec un autre collègue auditeur de notre ISC sœur nous permet de résoudre les problèmes et de tenter de nouvelles approches.

“Nous sommes toujours attentifs à relever les défis auxquels nous sommes confrontés en tant que petites ISC insulaires et à collaborer sur la manière dont nous pouvons avoir un impact important.”

- Desmond Wildin

La participation à une série de webinaires sur l'intégrité du secteur public nous a également aidés, mes homologues du Pacifique et moi-même, à comprendre comment les systèmes de gouvernance fonctionnelle sont censés fonctionner. Cette série a réuni des acteurs régionaux du PFM tels que des commissaires du service public, des responsables de bureaux de médiateurs et l'Ambassadrice de bonne volonté de l'IDC pour l'indépendance des ISC (et ancienne Première ministre de Nouvelle-Zélande), Helen Clark. Pas plus tard qu'en 2021, lors d'une évaluation des dépenses publiques et de la responsabilité financière, les Îles Cook ont obtenu la note « D » pour l'examen législatif des rapports d'audit. Aucun des ministères du gouvernement ne faisait rapport au parlement par le biais de rapports annuels, comme cela est exigé. Lorsque nous avons finalement obtenu les états financiers du gouvernement bien au-delà de la date limite fixée, nous n'avions pas le personnel nécessaire pour mobiliser suffisamment de ressources afin de réaliser des audits en temps voulu.

Comme on pouvait s'y attendre, l'objectif de mon bureau a été, pendant un certain temps, de résorber l'arriéré d'audits qui en résultait et de renforcer les capacités organisationnelles. Avec une telle focalisation sur nous-mêmes, nous avons, à contrecœur, perdu notre élan en tentant de renforcer l'indépendance et d'accroître l'engagement avec les parties prenantes.

L'ÉDITORIAL

Toutefois, je suis heureux de vous annoncer que la Commission des comptes parlementaires (PAC) a été rétablie au début de l'année. Mon bureau apporte désormais son soutien à la PAC. L'époque où les entités gouvernementales ne subissaient aucune conséquence en cas d'opinions d'audit modifiées successives sur leurs comptes semble révolue. Cela est probablement dû en grande partie à la modernisation du règlement intérieur du Parlement en juillet de l'année écoulée, mais nous avons également fait beaucoup d'efforts pour tirer parti de ce regain d'intérêt pour notre travail.

En peu de temps, nous sommes passés de l'absence de comptes à examiner par une PAC inexistante à la demande de conseils sur les comptes à examiner en priorité. Un grand impact, une petite ISC.

Mon espoir pour la région est que toutes les ISC soient habilitées à remplir pleinement leurs fonctions, comme l'exige leur mandat, et que celles qui ont un rôle à jouer dans le système de gestion des finances publiques soient habilitées de manière appropriée, créant ainsi une responsabilité adéquate pour l'utilisation des fonds publics. Je sais que cela ne se produira pas immédiatement, mais j'ai appris que les changements positifs peuvent parfois se produire beaucoup plus rapidement que prévu.

Les petites ISC sont désireuses et déterminées à avoir un impact plus important.

Kia Manuia,

Desmond Wildin



Source: Adobe Stock Images, teresinagoia; Ilyes Laszlo

Définir l'orientation stratégique de l'ISC d'Aruba avec l'ISC PMF

par Xiomara Croes-Williams, Présidente de la Cour des comptes d'Aruba, Présidente de la CAROSAI

Au cours du 12ème Congrès de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques des Caraïbes (CAROSAI) à Aruba, de la réunion de la Commission chargée du renforcement des capacités lors de la 24ème conférence de l'INCOSAI au Brésil, et des réunions de la Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds en Jamaïque, la Cour des comptes d'Aruba a eu l'occasion de partager ses résultats et ses expériences dans la conduite de l'évaluation du Cadre de mesure de la performance (CMP) de l'ISC. Cette évaluation a joué un rôle essentiel dans la définition de l'orientation stratégique de l'ISC d'Aruba et, par la suite, dans le lancement d'un processus systématique de renforcement des capacités, soutenu par une participation active à l'initiative de l'IDI sur la stratégie, la performance, la mesure et les rapports (SPMR).

L'ÉDITORIAL

Au début de la pandémie de COVID-19 en 2020, l'ISC d'Aruba a entrepris une évaluation complète de l'ISC PMF. L'objectif principal était d'établir une mesure de référence de sa performance actuelle, en identifiant les forces et les faiblesses. Cette évaluation a été guidée par l'engagement de l'ISC d'Aruba en faveur du renforcement de son organisation interne et de la mise en valeur de sa valeur auprès des parties prenantes et des citoyens. En outre, elle a servi d'étape fondamentale pour la mise en œuvre des normes ISSAI, l'amélioration des processus d'audit et la garantie de la qualité.

Conformément à son engagement d'amélioration continue, l'ISC d'Aruba aspire à adopter et à mettre en œuvre les normes internationales pour les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI). Par conséquent, il était impératif d'évaluer la situation et les performances actuelles. L'évaluation a fourni une mesure de référence précise ciblant les ISSAI 1, 10, 30, 40, 200, 300 et 400. Après une formation de base en ligne en mai 2020 sur la méthodologie de l'ISC PMF, l'évaluation a officiellement débuté en juillet 2020 et s'est achevée le 7 juillet 2021, le rapport étant publié le 27 d'août 2021.



Xiomara Croes-Williams, Présidente de la Cour des comptes d'Aruba, Présidente de la CAROSAI

L'ISC PMF, ancré dans quatre principes essentiels - approche holistique, fondée sur des preuves, identification de la valeur et des avantages, et mesure de la performance - englobe toutes les facettes de l'institution et ne se limite pas au travail d'audit. Les cadres juridiques, la gouvernance d'entreprise, la gestion des actifs financiers, les ressources humaines et la gestion de la communication ont tous fait l'objet de l'évaluation.

L'ÉDITORIAL

Après l'évaluation, la Cour des comptes d'Aruba a pris plusieurs initiatives relevant de sa compétence et a collaboré avec des partenaires extérieurs dans des domaines qui échappent à son influence. Ces initiatives comprennent la participation à l'initiative SPMR de l'IDI, la mise à jour de la législation de l'ISC pour renforcer son indépendance, l'élaboration d'un programme de formation, la conclusion d'un accord de coopération avec la Cour des comptes des Pays-Bas pour obtenir un soutien, l'acquisition d'un logiciel d'audit et la collaboration avec l'Université d'Aruba pour un programme de stage et l'élaboration d'un plan de communication.

En réfléchissant aux expériences vécues lors de l'évaluation de l'ISC PMF, l'ISC d'Aruba a relevé des aspects positifs tels qu'une communication efficace, un soutien solide, des informations internes accessibles, une formation bien alignée et un travail d'équipe collaboratif. Parmi les difficultés rencontrées, citons les barrières linguistiques, les discussions constructives ayant un impact sur la planification, la petite taille et les capacités limitées de l'ISC Aruba, ainsi que la conversion complexe de l'analyse des causes profondes en analyse d'intégration. La réalisation de l'ISC PMF a mobilisé 50 % de nos capacités et a permis de prendre conscience du fait qu'il n'existe pas de « principe unique » pour l'adoption et la mise en œuvre des ISSAI.

“Conformément au principe d'inclusivité des ODD, il est essentiel d'examiner les normes professionnelles adaptées aux petites îles dans le Cadre des pratiques professionnelles de l'INTOSAI. Cette exploration est vitale pour parvenir à une plus grande adhésion aux normes de qualité parmi les ISC des petites îles.”

- Xiomara Croes-Williams

Le XIIe Congrès de la CAROSAI, qui s'est tenu à Aruba en mai 2022, a abordé tous ces sujets qui influencent les ISC des petites îles, ce qui a permis une prise de conscience et une meilleure compréhension, qui ont finalement abouti à l'adoption unanime de la motion de la CAROSAI, lors des réunions des CBC-IDC-IFAC en Jamaïque. Ces réunions en Jamaïque ont marqué une étape importante dans les efforts de la CAROSAI pour devenir une organisation régionale forte, mettant l'accent sur le renforcement des collaborations entre les bailleurs de fonds et les Organisations régionales de l'INTOSAI qui soutiennent les petits États insulaires en développement (PEID) et les pays en développement, en défendant leurs intérêts.

L'ÉDITORIAL

En outre, des liaisons ont été établies avec des membres d'institutions sœurs de l'OLACEFS, avec une mention spéciale pour l'ISC du Mexique, qui est prête à fournir l'assistance nécessaire à l'ISC d'Aruba et à favoriser une collaboration plus étroite avec le CAROSAI.

Dans ce contexte, l'établissement de la Déclaration de Oaxaca lors de la XXXIe Assemblée générale de l'OLACEFS est particulièrement remarquable. Cette déclaration articule dans son article 9 la création d'une communauté d'auditeurs ayant une expertise dans les situations de crise. Les contributions de cette communauté seront partagées avec d'autres régions de l'INTOSAI, en particulier avec la CAROSAI. L'acceptation unanime de cette déclaration par tous les membres de l'OLACEFS a été très significative.

En conclusion, il est essentiel de donner la priorité au renforcement efficace et effectif des capacités des petites ISC insulaires, en mettant l'accent sur la minimisation des perturbations des opérations quotidiennes. Conformément au principe d'inclusivité des ODD, il est essentiel d'examiner les normes professionnelles adaptées aux petites îles dans le Cadre des pratiques professionnelles de l'INTOSAI. Cette exploration est vitale pour parvenir à une plus grande adhésion aux normes de qualité parmi les ISC des petites îles.

Pour la période stratégique 2023 à 2026, l'ISC d'Aruba se concentrera sur la mise en œuvre des ISSAI pour les audits de conformité et de performance. La réalisation de l'indépendance financière et organisationnelle reste cruciale, avec des efforts continus pour adapter la législation et les mandats. L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication pour un impact plus important sont également prévues.

En ce qui concerne la CAROSAI, nous continuerons à fournir le soutien institutionnel nécessaire et le développement professionnel du personnel aux ISC membres pour leur permettre de rester pertinentes et de faire une différence dans la vie des citoyens. Dans le cycle stratégique actuel (2023 à 2025), la CAROSAI a réorienté ses priorités pour mieux faire face aux défis et tirer parti des opportunités qui se présentent. Nous défendons l'importance pour les ISC d'être des organisations indépendantes, efficaces et professionnelles. Nous facilitons l'adoption et la mise en œuvre de normes d'audit applicables pour que les ISC puissent réaliser des audits de haute qualité et démontrer leur pertinence. Nous encourageons l'établissement de relations efficaces avec les parties prenantes et la coopération régionale. Enfin, nous nous appuyons sur notre gouvernance interne pour renforcer la CAROSAI en tant qu'organisation régionale afin de remplir notre mandat, qui est de créer des ISC régionales plus fortes.

-Xiomara Croes-Williams



Quelle: Adobe Stock Images, mozZz, CAROSAI

La CAROSAI identifie les défis spécifiques des petites îles dans la région et souligne le besoin de ressources et d'indépendance des ISC

Par: Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques des Caraïbes (CAROSAI)

Introduction

L'audit du secteur public dans les petites îles présente des défis uniques, allant des ressources limitées et des problèmes de capacités à la vulnérabilité face aux catastrophes environnementales et nationales, et met en exergue la complexité en résultant pour garantir le respect du principe de responsabilité et la transparence dans ces régions géographiquement limitées et vulnérables.

L'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques des Caraïbes (CAROSAI) a procédé à l'évaluation de 23 Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) et a publié, en juin 2022, un rapport sur les défis spécifiques des petites îles. Cet article en présente un résumé et récapitule les constats dressés dans ce rapport.

L'ARTICLE EN VEDETTE



Les ISC membres de la CAROSAI

La CAROSAI compte vingt-trois membres, dont vingt-et-un sont répertoriés par l'UNESCO comme des petits Etats insulaires en développement (PEID), l'un d'entre eux étant considéré comme un pays moins développé. Les revenus de la plupart des pays des Caraïbes proviennent essentiellement du tourisme, mais quelques-uns disposent de ressources naturelles comme principale source de revenus. En raison de leur vulnérabilité aux catastrophes naturelles dans les Caraïbes, il y a toujours des infrastructures majeures endommagées, ce qui oblige le gouvernement concerné à réorienter ses dépenses publiques pour réparer les dommages et reconstruire les infrastructures. Chaque année, au moins 10 à 15 ouragans traversent les Caraïbes et le golfe du Mexique, et des volcans sont récemment entrés en éruption.

La plupart des ISC de la CAROSAI ont acquis leur indépendance au cours des 50 dernières années, et la majorité d'entre elles compte des effectifs allant de 4 à 49 personnes. Même si l'on peut classer les ISC sur la base de leurs effectifs, il existe des limites aux audits réalisables. Par exemple, bien qu'Haïti soit l'ISC la plus importante au sein de la CAROSAI en termes d'effectifs, avec 660 employés en 2022, elle ne réalise aucun audit de performance.

L'ARTICLE EN VEDETTE

Défis

La CAROSAI a identifié onze défis majeurs auxquels sont confrontés la plupart de ses membres :

1

Un faible produit intérieur brut (PIB) :

Les petites îles sont toujours contraintes par des ressources financières limitées et, avec l'apparition de l'épidémie de COVID-19, conjuguée à la guerre en Ukraine et à la flambée des prix du gaz et du pétrole, les gouvernements des petites îles ont dû revoir leurs dépenses à la baisse pour donner la priorité à des programmes de relance de la croissance économique et de stabilisation sociale. Bien que certains pays puissent stimuler leur économie en empruntant au FMI, ces fonds sont assortis de conditions et de règles préconisant souvent aux gouvernements de réduire la masse salariale du secteur public. De ce fait, de nombreux services gouvernementaux, y compris les ISC, se retrouvent en sous-effectif, ce qui laisse moins de temps à leur personnel pour suivre des cours de formation internes ou externes, et par là-même limite leur capacité à travailler efficacement.

2

Des ressources financières et une expertise professionnelle insuffisantes pour former, développer et retenir les équipes de professionnels :

L'étude menée auprès des membres au début de la pandémie de COVID-19 en 2020 a révélé que toutes les ISC ont besoin de soutien dans les domaines de la formation et des technologies de l'information (IT). Plus précisément, les besoins se font essentiellement sentir dans la formation sur la réalisation d'audits à distance, l'analyse des données, les principes directeurs pour mener des audits plus efficaces et la compréhension des programmes d'audit. Les ISC ont exprimé leur nécessité d'être soutenues dans l'acquisition d'ordinateurs portables supplémentaires, d'un meilleur accès Internet, la disponibilité des données publiques, ainsi que la protection et la sécurité des données. L'incapacité des gouvernements à doter les ISC de ressources financières et d'une expertise professionnelle suffisantes pour former, développer et retenir leurs équipes de professionnels est imputée au faible PIB de ces pays.

3

Un personnel manquant de qualification :

Les ISC sont confrontées à la difficulté d'attirer et de retenir un personnel qualifié et spécialisé. Le bas niveau des salaires dans le secteur public par rapport au secteur privé réduit la capacité des ISC à attirer et retenir des personnes ayant des compétences spécialisées et de l'expérience dans des domaines tels que l'informatique (IT), l'économie, la passation de marchés et l'ingénierie.

L'ARTICLE EN VEDETTE

4

Une faible densité démographique :

Du fait de la faible densité démographique et de l'absence de besoin spécifique, les ISC ne sont pas appelées à intervenir dans certains domaines d'audit, et elles n'interviennent pas dans d'autres par manque de capacités dans leur pays. Les auditeurs voient leur capacité limitée en raison de leur expérience insuffisante.

5

La vulnérabilité face aux catastrophes naturelles :

La région est particulièrement vulnérable face aux catastrophes naturelles, en particulier aux ouragans et à l'activité volcanique. Les répercussions des catastrophes naturelles dans des pays pauvres qui dépendent largement du tourisme, des infrastructures et de l'agriculture peuvent être extrêmement dévastatrices pour leur économie, et présentent autant de défis supplémentaires dans l'audit du secteur public.

6

Le manque d'indépendance :

Les ISC ne disposent pas de l'autorité nécessaire pour réaliser de manière autonome la plupart de leurs activités essentielles, telles que le recrutement, le budget, le choix des entités contrôlées et la publication de leurs rapports. Pour certaines ISC de petite taille, le recrutement passe par le gouvernement central car il est plus rentable d'avoir une seule unité de ressources humaines pour l'ensemble du gouvernement plutôt qu'un département de ressources humaines au sein de chaque agence ou ministère. En conséquence, les compétences et les qualités des agents affectés à une ISC ne correspondent pas toujours à ses besoins. De ce fait, les agents ne parviennent pas à s'acquitter de leurs responsabilités de manière efficace et efficiente. Les ISC n'ayant pas d'autonomie quant à leurs dépenses, c'est au département ou au ministère des Finances qu'il appartient d'approuver la mise à disposition des fonds nécessaires lorsqu'elles ont des besoins.

7

Des défis technologiques :

La plupart des petites ISC manquent de personnel spécialisé dans les technologies de l'information, et en raison de la centralisation, elles dépendent du département IT du gouvernement pour leurs tâches et activités liées à ces technologies. La dépendance à l'égard de la documentation papier pour la réalisation des audits pose également problème. Pendant la période de confinement de la pandémie de COVID-19, un certain nombre d'agences gouvernementales ont été fermées pendant un certain temps, confrontant les ISC au défi de réaliser des audits à distance, avec des dossiers et documents nécessaires inaccessibles par voie électronique.

L'ARTICLE EN VEDETTE

4

Une faible densité démographique :

Du fait de la faible densité démographique et de l'absence de besoin spécifique, les ISC ne sont pas appelées à intervenir dans certains domaines d'audit, et elles n'interviennent pas dans d'autres par manque de capacités dans leur pays. Les auditeurs voient leur capacité limitée en raison de leur expérience insuffisante.

5

La vulnérabilité face aux catastrophes naturelles :

La région est particulièrement vulnérable face aux catastrophes naturelles, en particulier aux ouragans et à l'activité volcanique. Les répercussions des catastrophes naturelles dans des pays pauvres qui dépendent largement du tourisme, des infrastructures et de l'agriculture peuvent être extrêmement dévastatrices pour leur économie, et présentent autant de défis supplémentaires dans l'audit du secteur public.

6

Le manque d'indépendance :

Les ISC ne disposent pas de l'autorité nécessaire pour réaliser de manière autonome la plupart de leurs activités essentielles, telles que le recrutement, le budget, le choix des entités contrôlées et la publication de leurs rapports. Pour certaines ISC de petite taille, le recrutement passe par le gouvernement central car il est plus rentable d'avoir une seule unité de ressources humaines pour l'ensemble du gouvernement plutôt qu'un département de ressources humaines au sein de chaque agence ou ministère. En conséquence, les compétences et les qualités des agents affectés à une ISC ne correspondent pas toujours à ses besoins. De ce fait, les agents ne parviennent pas à s'acquitter de leurs responsabilités de manière efficace et efficiente. Les ISC n'ayant pas d'autonomie quant à leurs dépenses, c'est au département ou au ministère des Finances qu'il appartient d'approuver la mise à disposition des fonds nécessaires lorsqu'elles ont des besoins.

7

Des défis technologiques :

La plupart des petites ISC manquent de personnel spécialisé dans les technologies de l'information, et en raison de la centralisation, elles dépendent du département IT du gouvernement pour leurs tâches et activités liées à ces technologies. La dépendance à l'égard de la documentation papier pour la réalisation des audits pose également problème. Pendant la période de confinement de la pandémie de COVID-19, un certain nombre d'agences gouvernementales ont été fermées pendant un certain temps, confrontant les ISC au défi de réaliser des audits à distance, avec des dossiers et documents nécessaires inaccessibles par voie électronique.

L'ARTICLE EN VEDETTE

8

Le manque d'équipements et de logiciels informatiques :

Les vingt-trois ISC ont indiqué avoir besoin de davantage d'équipements et de logiciels informatiques pour être plus efficaces dans leur travail sur le terrain et dans l'élaboration de leur rapport final. Quelques ISC ont été fermées pendant la phase initiale de la pandémie parce qu'elles étaient dans l'incapacité de poursuivre leurs activités, faute d'accès à distance aux informations. Les ISC ont exprimé leur besoin d'être soutenues dans l'obtention d'ordinateurs portables supplémentaires, d'un meilleur accès Internet, la disponibilité des données gouvernementales ainsi que la protection et la sécurité des données.

9

L'absence de loi régissant les audits :

Ce problème concerne essentiellement les pays dépendants. Bien que la Constitution constitue le principal mandat des ISC, certains aspects ne sont pas abordés dans celle-ci, et il est manifestement nécessaire d'adopter une loi prévoyant des réglementations plus détaillées. L'adoption d'une loi nationale sur l'audit ne relevant pas des attributions des ISC, elles dépendent d'autres instances pour devenir un organisme indépendant.

10

Des Commissions des comptes publics dysfonctionnelles :

Les rapports d'audit sont présentés au Parlement ou au bureau du cabinet ministériel pour soumission ultérieure à la Commission des comptes publics (CCP) pour examen. Toutefois, certaines ISC n'ont pas de réunions régulières avec la CCP et n'ont ainsi pas la possibilité d'informer les citoyens et autres parties prenantes de ce qui se passe au sein d'une agence gouvernementale ou d'un ministère. Lorsque le principe de responsabilité ne semble pas respecté, les citoyens perdent confiance dans le système. La CAROSAI entend solliciter, par l'intermédiaire de l'organisation du marché commun des pays des Caraïbes CARICOM, l'ensemble des chefs de gouvernement pour les inciter à encourager les réunions avec la CCP et à finaliser la loi sur l'audit.

11

Aucun accent mis sur l'engagement des parties prenantes :

En 2020, lorsque la CAROSAI a étudié l'impact de la pandémie de COVID-19 sur les ISC, seules huit ISC sur vingt-trois disposaient d'un plan stratégique sur l'engagement des parties prenantes. Depuis, la CAROSAI s'est attachée à soutenir l'élaboration de plans stratégiques sur l'engagement des parties prenantes au sein de chaque ISC.

L'ARTICLE EN VEDETTE

Conclusion

Les ISC de la CAROSAI font face à des défis similaires à ceux que rencontrent les ISC des autres petites îles dans le monde. Comme le montrent les défis et les résultats présentés dans l'enquête, de nombreuses ISC dans la région des Caraïbes manquent de ressources suffisantes pour exercer correctement leur mandat et être totalement indépendantes.

Nombre de ces ISC sont confrontées à des limitations de leurs ressources financières, humaines et technologiques, qui nuisent à leur efficacité et à l'exercice correct de leur mandat. Seules quelques ISC ont le contrôle de l'établissement de leur budget. Attirer et retenir du personnel qualifié reste un défi, et de nombreuses ISC de la région n'ont pas été en mesure d'opérer pendant la période de confinement de la pandémie de COVID-19 faute d'équipement technologique approprié.

Selon le Rapport d'inventaire 2020 (Global Stocktaking / GS) de l'Initiative de développement de l'INTOSAI, « Pour être des institutions efficaces et crédibles, qui s'acquittent du mandat qui leur a été confié, les ISC doivent être indépendantes de l'entité contrôlée (le pouvoir exécutif). Indépendantes en droit (de jure), mais également dans les faits (de facto). » Toutes les ISC de la CAROSAI présentent des éléments d'indépendance, mais aucune n'est totalement indépendante. Quelques ISC ont signalé l'absence d'une loi régissant les audits, ce qui peut compromettre la pertinence de l'entité de contrôle. Les ISC de la CAROSAI n'étant pas toujours dotées des mécanismes appropriés pour assurer le suivi des résultats d'audit et des recommandations, il leur serait utile de disposer d'outils qui leur permettraient de suivre la mise en œuvre de leurs préconisations, un indicateur important de l'efficacité des ISC.

Les Orientations de SAMOA de l'ONU et l'UNESCO notent que « les petits Etats insulaires en développement (PIED) restent un cas particulier pour le développement durable. Nous reconnaissons l'appropriation et le leadership des PIED pour surmonter certains de ces défis, mais nous soulignons que, en l'absence de coopération internationale, la réussite restera difficile. »

Même s'il reste encore beaucoup à accomplir pour atténuer l'impact des défis que rencontrent les petites îles, la CAROSAI entend s'y attaquer de front en préparant des programmes de formation pour ses membres, en recherchant des sponsors pour fournir les ressources informatiques et former le personnel des ISC, et en développant un mandat pour l'indépendance des ISC au sein de la CAROSAI. Il est impératif que les gouvernements concernés relèvent sans délai les défis susmentionnés, tout en s'appuyant également sur la coopération internationale, notamment les initiatives conduites par l'INTOSAI et la CAROSAI avec l'aide d'organismes financés par des bailleurs de fonds.

[Cliquez ici pour lire le rapport complet de la CAROSAI](https://bit.ly/3l1KHSL), ou en visitant <https://bit.ly/3l1KHSL>.



Source: PASAI

Vers l'avenir de la responsabilité : les points forts du Congrès de la PASAI sur le renforcement de l'audit public dans la région du Pacifique

Par la Revue de l'INTOSAI et la PASAI

Introduction

De fin février à début mars 2023, l'Association des institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI) a tenu son 24^{ème} Congrès à Palau, où les ISC de la région ont participé à un atelier de développement stratégique pour la région, et ont également examiné l'importance d'un bon audit, de l'indépendance de l'ISC et de l'accomplissement du mandat principal d'une ISC.

Accueillis par le Bureau de l'Auditeur public de la République de Palau, les panels et les discussions ont mis l'accent sur le thème du Congrès intitulé « Tourner le regard vers l'avenir ». Conformément à ce thème, les participants ont examiné les progrès réalisés par la PASAI près de neuf ans après l'entrée en vigueur de son Plan stratégique décennal, et ont commencé à travailler à l'élaboration de sa prochaine stratégie.

L'ARTICLE EN VEDETTE



Planification stratégique commune

Dans le cadre du Congrès de la PASAI, les présidents des ISC, les représentants des partenaires du développement et le personnel du Secrétariat de la PASAI ont participé à une discussion collaborative pour bien élaborer le Plan stratégique pour la période 2024 à 2034 de la PASAI. Animé par Tamerlaine Beasley, les participants ont réfléchi au cours de cet atelier d'une journée à ce que devraient être les priorités stratégiques pour les 10 prochaines années.

Dans le cadre du développement des priorités stratégiques, les participants au Congrès de la PASAI ont examiné les progrès réalisés pour chacune des priorités stratégiques existantes :

- **Renforcer l'indépendance des ISC**
- **Plaidoyer pour le renforcement de la gouvernance et de la responsabilité**
- **Des audits de grande qualité réalisés par les ISC du Pacifique en temps voulu**
- **Renforcement des capacités et des compétences des ISC**
- **Secrétariat de la PASAI capable de soutenir les ISC du Pacifique**

L'ARTICLE EN VEDETTE



Les présidents des ISC ont reconnu que les priorités avaient bien orienté la PASAI et ont réfléchi à leur pertinence potentielle pour les dix prochaines années d'activités de la PASAI. Les participants au Congrès ont identifié les défis et les opportunités potentiels à venir dans le cadre de l'examen du prochain Plan stratégique.

Les participants ont discuté de ce qu'ils pouvaient faire pour maximiser l'influence et l'impact de l'audit de qualité, et ont noté que la réalisation d'audits de haute qualité dans les bons domaines, ainsi que le fait de démontrer la valeur aux parties prenantes, étaient des moyens de montrer leur impact.

Les présidents des ISC ont eu l'occasion de discuter en détail avec d'autres participants au Congrès de ce qui a aidé et entravé le travail de la PASAI, de ses succès passés, des questions émergentes susceptibles d'affecter son travail à l'avenir et du type d'activités auxquelles la PASAI devrait donner la priorité. L'atelier de développement stratégique s'est également penché sur la manière dont la PASAI a le plus soutenu les ISC membres du Pacifique. Les réponses ont été l'assistance à la réalisation des évaluations du Cadre de mesure de la performance (PMF) des 20 ISC bénéficiaires des programmes de la PASAI ; INTOSAINT, un outil d'évaluation de l'intégrité des ISC ; les formations ; le mentorat et le jumelage ; et les ressources.

L'ARTICLE EN VEDETTE



Six des personnes présentes avaient également participé à l'élaboration du Plan stratégique pour la période 2014 à 2024 de la PASAI, il y a une dizaine d'années. Elles ont rappelé les discussions qui ont eu lieu dans le cadre de ce processus d'élaboration de la stratégie et ont expliqué comment la PASAI a évolué depuis.

Les participants à l'atelier ont convenu que les bureaux membres de la PASAI auraient tout à gagner à développer les accords régionaux de mentorat entre pairs et de partage des connaissances.

À la suite de l'atelier de développement stratégique organisé lors du Congrès, la PASAI a mené une vaste consultation auprès de ses membres, de ses partenaires de développement et des parties prenantes afin de bien élaborer le nouveau Plan stratégique.

La PASAI prévoit de finaliser et d'adopter sa nouvelle stratégie pour les années 2024 à 2034 lors de son prochain Congrès aux îles Cook, en mai 2024.

L'ARTICLE EN VEDETTE



L'ARTICLE EN VEDETTE

Réalisations régionales, contextes culturels et compréhension

Les membres de la PASAI sont regroupés en quatre sous-régions : Mélanésie, Micronésie, Polynésie et « Autres ». Au cours du Congrès, chaque sous-région a fait part de ses défis et de ses réalisations. Elles ont également examiné les questions importantes de l'indépendance des ISC, de la qualité de leurs mandats d'audit de base et de l'impact de leur travail au profit de leurs communautés.

Les présidents des ISC ont partagé des réponses créatives à la question « Qu'est-ce qui reflète l'importance de votre travail ? », ce qui a donné le ton aux séances de travail. Cela a permis de lier le travail des ISC à leur héritage culturel et de souligner qu'il existe une communauté de défis, mais aussi une passion pour maintenir le rôle important des ISC.

Les ISC ont non seulement fait part de leurs défis, mais aussi de la manière dont elles pouvaient les surmonter. Par exemple, les présidents des ISC du Pacifique pourraient utiliser leur rôle de leaders locaux pour négocier, discuter et définir les rôles de leurs ISC. En gagnant la confiance, les ISC peuvent tirer parti de leur crédibilité dans les petites communautés insulaires pour améliorer la participation des parties prenantes et renforcer l'impact de l'audit.



L'ARTICLE EN VEDETTE

Le Congrès de la PASAI met en lumière les principales priorités par le biais de groupes de discussion et de présentations

Outre l'atelier de développement stratégique, les participants au Congrès de la PASAI, les présidents des ISC et le personnel du Secrétariat de la PASAI ont examiné des questions clés, notamment l'indépendance institutionnelle et la garantie de la qualité dans le cadre du mandat principal d'une ISC.

Explorer l'indépendance des ISC

La garantie de l'indépendance d'une ISC est essentielle, car les ISC ne peuvent être objectives, crédibles et efficaces que si elles sont indépendantes de l'entité auditée et à l'abri de toute influence extérieure. Avec un ensemble complet d'évaluations de l'ISC PMF, la PASAI dispose désormais d'une mesure de référence de l'indépendance des ISC membres. Au cours du Congrès, certaines ISC ont reconnu les défis qu'elles doivent relever en matière d'indépendance.



L'Auditrice générale Margaret Crawford, de la Nouvelle-Galles du Sud, a animé un groupe de discussion sur des thèmes relatifs à l'indépendance des ISC. L'Auditeur général de Tonga, M. Sefita Tangi, la Directrice générale adjointe de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), Mme Archana Shirsat, le Contrôleur et Auditeur général de Nouvelle-Zélande, M. John Ryan, l'Auditrice générale adjointe d'Australie, Mme Rona Mellor, et l'Auditeur public de Guam, M. Benjamin J.F. Cruz, ont partagé les réalisations en matière d'indépendance, les tendances de l'indépendance des ISC dans le monde, les défis de l'indépendance dans les ISC très indépendantes, et les leçons tirées des défis rencontrés par les ISC membres.

L'ARTICLE EN VEDETTE

Le passage d'un niveau faible à un niveau élevé d'indépendance de l'ISC peut prendre du temps et nécessite un plaidoyer persistant. Par exemple, M. Tangi a expliqué qu'il a fallu 44 ans pour que le poste d'Auditeur général perçoive l'indépendance constitutionnelle dans le Royaume de Tonga. Le personnel du Bureau de l'Auditeur général est aujourd'hui plus confiant dans l'exécution du mandat de son ISC, sachant que son travail bénéficie de la pleine protection de la Constitution.

Mme Shirsat a expliqué que l'IDI fournit une série d'outils pour aider les ISC à acquérir leur indépendance, à surveiller les défis liés à l'indépendance et à soutenir les ISC en matière de défense des intérêts, le cas échéant. Lorsqu'une ISC dispose d'un haut niveau d'indépendance, celle-ci doit être préservée avec le plus grand soin. Dans les cas où l'indépendance de l'ISC est menacée, l'IDI dispose d'un Mécanisme de défense rapide de l'indépendance de l'ISC (SIRAM) pour soutenir les ISC.

Alors que diverses régions du monde sont confrontées à des obstacles pour atteindre et maintenir l'indépendance de leurs ISC, ce thème reste important non seulement pour la PASAI, mais aussi pour l'ensemble de l'INTOSAI, qui doit se concentrer sur les menaces et prendre des mesures à cet égard.



L'ARTICLE EN VEDETTE

Garantir la qualité du mandat principal de l'ISC

Lors d'une table ronde sur la garantie de la qualité dans le cadre du mandat principal des ISC, d'éminents intervenants et responsables d'ISC des îles Cook, de Fidji, du Territoire de la capitale australienne, de la PASAI, du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et de la « Graduate School USA » ont partagé leurs points de vue sur l'impact du soutien au jumelage, des équipes d'assurance qualité, d'autres acteurs de la gestion des finances publiques, de la formation et de l'environnement des petites ISC sur la garantie et l'amélioration de la qualité de l'audit.

À l'issue de ces discussions sur les moyens d'assurer la qualité des audits, les intervenants ont fait part de messages clés, notamment :

- **Le jumelage et le soutien entre pairs constituent des moyens précieux afin de tirer parti de l'expérience d'autrui.**
- **Les processus d'examen de l'assurance qualité créent une culture d'amélioration continue au sein des ISC.**
- **La formation du personnel à un moment proche de celui où il sera en mesure d'appliquer les compétences est la manière la plus efficace d'apprendre.**
- **Si la formation technique est importante, il est encore plus important de veiller à ce que le personnel comprenne les valeurs de l'organisation et les applique dans tout ce qu'il fait.**

Conclusion

Le Congrès de la PASAI a été l'occasion de discussions approfondies, de réflexions et d'initiatives visant à améliorer l'audit public dans la région du Pacifique. Les défis auxquels sont confrontées les différentes ISC ont souligné la nécessité d'une collaboration continue, d'un renforcement des capacités et d'un engagement fort en faveur de la transparence et de la responsabilité. Alors que la PASAI se tourne vers l'avenir, le Plan stratégique vise à guider les auditeurs du Pacifique dans leur parcours commun vers l'amélioration de la qualité de l'audit et l'obtention d'un impact durable.

.Regardez plus de photos du Congrès PASAI 2023 [ici](#) ou en visitant <https://bit.ly/4bFUM5L>. Toutes les photos de cet article sont attribuées au Journal de l'INTOSAI.



Source: Adobe Stock Images, Ilyes Laszlo, 12ee12

Audit sur les mesures d'adaptation aux changements climatiques dans les petites îles

Pare : Ari Kristiana, auditrice auprès de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques de l'Indonésie BPK

Le changement climatique est aujourd'hui un problème environnemental majeur dans le monde entier. Il s'agit de l'un des plus grands défis auxquels l'humanité est confrontée, car il touche tous les pays et a des effets dévastateurs sur les personnes et les communautés. Le changement climatique se traduit par une modification significative des températures, des précipitations et du climat, qui entraîne une élévation du niveau des mers et des océans, un réchauffement des températures, des inondations et également des changements progressifs affectant les espèces et les milieux d'autres organismes. Les pays en développement, en particulier les petits Etats insulaires en développement, sont les plus touchés par les changements climatiques et les moins en mesure d'en supporter les conséquences. L'Indonésie, en tant qu'Etat archipel regroupant plus de 17 000 îles, dont la plupart sont de petite superficie, est également confrontée à un risque très élevé d'impacts dus aux changements climatiques.

L'ARTICLE EN VEDETTE

L'Accord de Paris, adopté par 196 Etats signataires, dont l'Indonésie, se concentre sur les actions visant à contenir la hausse moyenne des températures en dessous de 2°C et sur la poursuite des efforts pour la maintenir en dessous de 1,5°C. L'Accord vise également à accroître la capacité d'adaptation aux effets néfastes du changement climatique et à un développement sobre en émissions de gaz à effet de serre.

Pour mettre en œuvre l'Accord de Paris, l'Indonésie a préparé une Contribution déterminée au niveau national (CDN), qui prévoit des objectifs de réduction des émissions de carbone d'ici 2030, accompagnés par des plans d'action pour atténuer les changements climatiques et s'y adapter. L'Indonésie s'est fixée, pour 2030, un objectif inconditionnel de réduction de 29 % et un objectif conditionnel de réduction allant jusqu'à 41 % par rapport au statu quo. L'objectif doit être atteint à travers des mesures d'atténuation telles que la réhabilitation des terres dégradées, la restauration des tourbières et une politique de mix énergétique.

L'objectif de l'Indonésie en matière d'adaptation aux changements climatiques vise à réduire les risques, améliorer la capacité d'adaptation, renforcer la résilience et diminuer la vulnérabilité aux changements climatiques dans tous les secteurs de développement. L'Indonésie entend y parvenir notamment par une meilleure connaissance du climat, en renforçant les capacités locales, en améliorant la gestion des connaissances et avec une politique convergente en matière d'adaptation aux changements climatiques et de réduction des risques de catastrophes naturelles, tout comme en utilisant des technologies adaptatives.

Selon les données de l'Agence météorologique, climatologique et géophysique indonésienne, la plupart des catastrophes dues aux changements climatiques sont de nature hydrométéorologique, à savoir des inondations, des tempêtes, des glissements de terrain, des tornades, etc. Les petites îles sont particulièrement vulnérables aux effets du changement climatique. Malheureusement, la plupart d'entre elles ne disposent pas d'infrastructures adéquates, notamment en matière de transport ou de santé, de sorte que les communautés sont souvent relativement sous-développées sur le plan économique, social et environnemental. En conséquence, le risque d'être impactées par les changements climatiques est encore plus élevé pour ces communautés. Le gouvernement doit prendre des mesures concrètes pour renforcer la résilience des communautés situées dans les zones exposées aux catastrophes naturelles, notamment :

- **Renforcer les systèmes d'alerte précoce et d'intervention d'urgence en cas de catastrophe dans une communauté.**
- **Renforcer les données sur la vulnérabilité et leur analyse.**
- **Renforcer la préparation du système de santé.**
- **Améliorer la communication avec les communautés locales, leur information et leur éducation pour les sensibiliser aux risques de catastrophes liées aux changements climatiques.**

L'ARTICLE EN VEDETTE

Par son mandat d'audit, il incombe à l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC) d'Indonésie la tâche cruciale de s'assurer que le gouvernement a correctement mis en œuvre des mesures d'adaptation aux changements climatiques, en particulier dans les petites îles et dans les zones exposées aux catastrophes. Les audits réalisés pour évaluer les mesures d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques doivent s'inscrire dans une routine. Cela permet à l'ISC d'émettre des préconisations détaillées au gouvernement pour assurer la bonne mise en œuvre des actions d'adaptation aux changements climatiques pour le bénéfice des communautés.

Ces dernières années, l'ISC indonésienne BPK a régulièrement réalisé des audits en lien avec le changement climatique, en particulier en ce qui concerne l'atténuation des risques, par exemple des audits des politiques de mix énergétique, sur la prévention de la déforestation et sur la restauration des forêts dégradées. En revanche, il n'a pas été mené, de manière intégrée, d'audits sur les mesures d'adaptation aux changements climatiques, notamment dans les petites îles.

Réaliser des audits dans les petites îles pose des difficultés spécifiques qui requièrent une préparation adéquate. Il s'agit notamment de relever les défis suivants :

- **L'accessibilité limitée** : de nombreuses régions éloignées sont difficiles à atteindre en raison du manque de moyens et d'infrastructures de transport et du coût élevé des déplacements.
- **L'insuffisance des infrastructures**, en particulier des infrastructures énergétiques et des réseaux de télécommunication.
- **Des ressources limitées** : le nombre d'auditeurs et la durée alloués aux audits sont limités alors que le nombre d'îles ou de régions à contrôler est assez important. En raison des contraintes d'accessibilité, les audits sur les petites îles prennent plus de temps. Les auditeurs doivent être en mesure de déterminer la priorité des audits en fonction des risques.

La technologie peut aider à surmonter certains des défis susmentionnés. Ces dernières années, la BPK a ainsi activement utilisé, en soutien de ses audits, le système d'information géographique (SIG), y compris la géolocalisation et les images satellites, la visioconférence et les données massives (big data).

L'ARTICLE EN VEDETTE

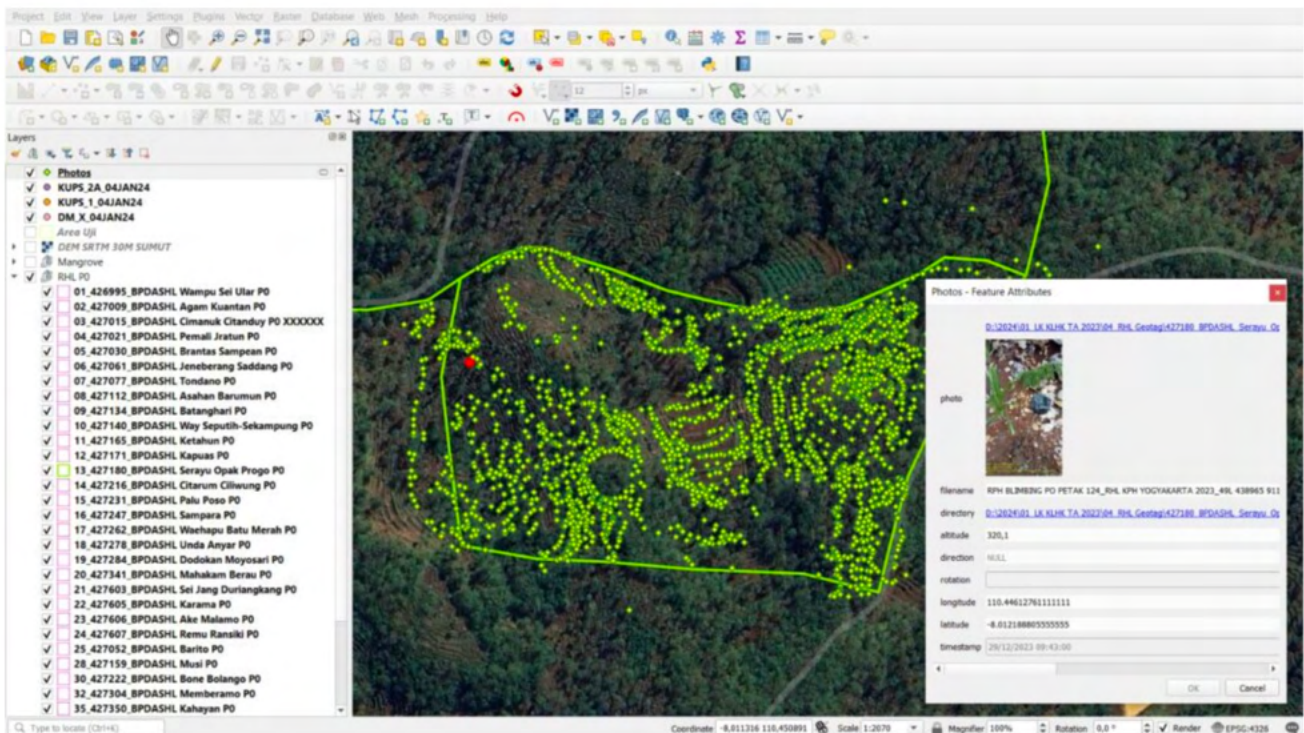
Les informations géospatiales se rapportent à un lieu spécifique, de sorte que chaque entité ou phénomène est associé(e) à un emplacement précis sur terre. Ces outils informatiques nous permettent d'enregistrer, d'intégrer, de maintenir, de visualiser et d'analyser des données provenant de différentes sources, et de créer des bases de données et des cartes thématiques géoréférencées.

L'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) a publié la Norme internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) 5540, relative à l'utilisation des informations géospatiales lors de l'audit de la gestion des catastrophes et des aides en cas de catastrophe. L'objectif de la norme ISSAI 5540 est d'expliquer les avantages qu'offre l'utilisation des informations géospatiales dans le travail d'audit, de présenter le SIG en tant qu'outil d'audit et d'encourager les auditeurs à utiliser davantage les informations géospatiales dans leur travail (INTOSAI, 2013).

Au cours des deux dernières années, la BPK a utilisé la géolocalisation et les images satellites pour s'assurer que tous les arbres prévus dans le programme de restauration des forêts ont bien été plantés. La BPK a utilisé la visioconférence pour effectuer des tests à distance dans le cadre du développement des infrastructures routières et énergétiques.

Dans le cadre des audits liés à l'adaptation aux changements climatiques dans les petites îles, l'utilisation du SIG peut aider, par exemple, à confirmer à distance la plantation de mangroves pour réduire le risque de catastrophe et à s'assurer que la plantation et la mise en culture ont été effectuées correctement. Le SIG a été utilisé dans le cadre de l'audit pour déterminer l'emplacement de chaque plant de mangrove dans la zone prévue. Il a été demandé à l'entité contrôlée, afin de pouvoir contrôler le processus de plantation, de prendre une photo géolocalisée de chacun des plants. L'auditeur a ensuite vérifié toutes les photos géolocalisées qui lui ont été soumises en extrayant les coordonnées géographiques des photos en données vectorielles, puis les a comparées aux données vectorielles de la zone considérée. Lorsque nécessaire, il peut être procédé à un examen physique afin de vérifier la validé des photos géolocalisées sur la base d'échantillons.

L'ARTICLE EN VEDETTE



Cinq ans après le premier audit, l'ISC sera en mesure de procéder à une évaluation de suivi, et pourra réexaminer les images satellites ou les photographies aériennes pour évaluer le taux de réussite du programme de plantation de mangroves.

Entre-temps, l'utilisation de la visioconférence a permis à l'ISC d'Indonésie d'améliorer sa manière de procéder pour les audits liés aux changements climatiques. Le recours à la visioconférence a permis aux auditeurs de communiquer plus facilement avec les responsables des entités et d'effectuer des examens physiques ainsi que des audits à distance.

Cependant, l'utilisation de la technologie confronte aussi les auditeurs à d'autres problèmes, notamment pour les audits portant sur les changements climatiques et les petites îles. Les interruptions du système Internet constituent un obstacle majeur. Le manque de fiabilité de la connexion au réseau complique parfois la présentation des éléments probants pour les entités contrôlées. Les auditeurs doivent tenir compte de ce risque dans la phase de planification de l'audit et explorer d'autres alternatives.

L'ARTICLE EN VEDETTE

Il est attendu du recours à la technologie de pouvoir mener les audits liés à l'adaptation aux changements climatiques dans les petites îles de manière plus fréquente et plus complète. Cela devrait permettre à la BPK de mieux identifier les recommandations à émettre pour améliorer les actions d'adaptation et les mettre en œuvre de manière efficace et efficiente. Cela est particulièrement important pour les actions d'adaptation dans les petites îles périphériques et dans les zones exposées aux catastrophes. En fin de compte, les ISC ont un rôle à jouer pour s'assurer de la bonne réalisation des objectifs d'adaptation aux changements climatiques de leur pays, à savoir réduire les risques, augmenter les capacités d'adaptation, renforcer la résilience et réduire la vulnérabilité aux changements climatiques dans tous les secteurs de développement.

Références :

- 1.Revue de l'INTOSAI <https://intosajournal.org/journal-entry/using-gis-to-monitor-public-works/>
- 2.ISSAI 5540 – Utilisation des informations géospatiales lors de l'audit de la gestion des catastrophes et des aides en cas de catastrophe
- 3.L'Indonésie a amélioré les Contributions déterminées au niveau national
- 4.BPK 2022, Rapport d'audit de performance relatif au mix énergétique
- 5.UNS, 2014, *Small Islands Management Policy Indonesia's Outside Islands Facing Of Global Climate Change* (Politique de gestion des petites îles. Les îles périphériques de l'Indonésie face au changement climatique mondial), Atikah Sari et Muslimah

À propos de l'Pare :

Ari Kristiana, auditrice auprès de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques de l'Indonésie (BPK), a obtenu sa licence auprès du State Accounting College (STAN) en 2000 et son master à l'Université d'Indonésie en 2005.



Source: Adobe Stock Images, alexmak, Ilyes Laszlo

Le Bureau de l'Auditeur public des Îles Palaos et la résilience environnementale

Par: Sumch R. Chin, Auditeur junior, Bureau de l'Auditeur public, République des Palaos

La République des Palaos a conclu deux accords de prêt d'un montant de 28 millions de dollars avec la Banque asiatique de développement (BAD) pour financer le projet d'assainissement Koror-Airai (le projet). Ce projet avait pour objectif de fournir des services d'assainissement efficaces, efficaces et durables aux régions de Koror et d'Airai aux Palaos, et devait être achevé en 2022. Ce projet comprenait la collecte des eaux usées, un système de traitement et d'élimination, ainsi que des services de conseil pour gérer et mettre en œuvre ces activités.

Ce projet a impliqué de nombreuses parties prenantes. La « Palau Public Utilities Corporation (PPUC) », une « unité constitutive » du gouvernement, était réactive à la mise en œuvre du projet tandis que le ministère des Finances était l'agence d'exécution du projet. La PPUC a passé trois contrats de construction et fait appel à un consultant pour mener à bien ce projet.

L'ARTICLE EN VEDETTE



Pont de l'amitié Japon-Palau, qui relie Koror et Airai (Source : Adobe Stock Images, Kaori)

L'Office of the Public Auditor (OPA) a réalisé un audit à la demande du Congrès national des Palaos et également pour répondre aux préoccupations du public concernant ce projet. Les retards persistants du projet, qui constituent une menace prolongée pour la santé publique ainsi que pour la santé du milieu marin environnant à Koror et Airai, ont suscité cette inquiétude.

En raison de la complexité du projet et des contraintes bureaucratiques, l'OPA a chargé trois auditeurs de réaliser l'audit, avec l'aide du bureau de l'Inspecteur général du ministère de l'Intérieur des États-Unis d'Amérique.

L'objectif de l'audit était de déterminer dans quelle mesure la PPUC :

- **avait planifié et géré le projet de manière à en assurer l'achèvement,**
- **respecté les étapes et les objectifs fixés pour ce projet, et**
- **géré correctement les fonds pour permettre l'achèvement du projet.**

L'ARTICLE EN VEDETTE

L'OPA a formulé des conclusions importantes concernant la mauvaise planification du projet, l'incapacité de la PPUC à atteindre l'objectif du projet et le manque de capacité de celle-ci à gérer le projet.

La PPUC a approuvé la plupart des conclusions du rapport d'audit. S'appuyant sur l'audit, afin d'accélérer l'achèvement du projet et de renforcer les capacités de la PPUC, le président a émis le décret exécutif n° 449. Ce décret a établi un comité de pilotage pour le programme de réforme de la PPUC afin d'assurer, entre autres, la direction stratégique, l'orientation et la supervision du projet, et de veiller à ce que toutes les exigences du prêt et les objectifs du projet soient satisfaits.

Au moment de la réforme, cependant, la PPUC a affirmé qu'elle avait épuisé le prêt de l'ADB ; un financement supplémentaire est donc nécessaire pour poursuivre et achever le projet.

Bien que ce projet reste inachevé et que la menace pour la santé publique et le milieu marin environnant persiste, les tarifs de l'eau et des eaux usées avaient déjà été augmentés pour rembourser les prêts. Cette situation a incité le Congrès national à promulguer la loi publique n° 11-31. Cette loi ordonne au président de cesser tout remboursement de prêt et de renégocier les accords de prêt avec l'ADB afin de régler les circonstances et les différends entourant le projet inachevé.

Bien que les habitants de deux des États les plus densément peuplés des Palaos attendent les bénéfices de ce projet, l'audit de l'OPA a, pour l'instant, fait comprendre aux législateurs la nécessité de préserver les fonds publics d'une nouvelle érosion de leur valeur. Il est à espérer qu'une solution à une catastrophe environnementale et de santé publique imminente sera bientôt trouvée.



Vue aérienne de Koror

Source: Adobe Stock Images, Lightning Strike Pro



Source: Adobe Stock Images, Ilyes Laszlo

Les petits Etats insulaires en développement face aux défis climatiques : un éclairage du WGEA de l'INTOSAI, de la PASAI et des Maldives

Par: Dr. Vivi Niemenma (Secrétariat du WGEA de l'INTOSAI, ISC de Finlande), Jonathan Keate (Secrétariat du WGEA de la PASAI, ISC de Nouvelle-Zélande), Mohamed Ibrahim Jaleel (ISC des Maldives)

Auditeur : Rauhath Hussain (ISC des Maldives)

Les petits Etats insulaires en développement (PEID) sont les premiers à subir les répercussions des changements climatiques. Cet article fait la lumière sur les activités du Groupe de travail de l'INTOSAI sur la vérification environnementale (WGEA), les défis dans les régions du WGEA de la PASAI, ainsi que les difficultés particulières que connaît l'une des nations les plus basses du monde, les Maldives.

L'ARTICLE EN VEDETTE

Le Groupe de travail de l'INTOSAI sur la vérification environnementale (WGEA) et la résilience climatique

Ce sont en premier lieu les PEID qui sont affectés par les répercussions des changements climatiques, telles que l'élévation du niveau des mers et des océans ou les phénomènes météorologiques extrêmes, comme les tempêtes et les inondations. Une autre facette de cette double injustice est le fait que les PEID sont les moins responsables des émissions de combustibles fossiles qui réchauffent l'atmosphère.

Le Groupe de travail de l'INTOSAI sur la vérification environnementale (WGEA) a choisi la résilience climatique et les défis que doivent relever les PEID comme thème principal de sa 21ème Assemblée en juillet 2022. L'événement organisé par l'ISC des Maldives s'est tenu en pleine saison venteuse, ce qui a permis aux participants d'expérimenter concrètement ces défis et de mieux les comprendre.

Une publication sur les principales conclusions tirées par l'Assemblée, avec plusieurs cas d'audits sur l'adaptation et la résilience aux changements climatiques, est disponible sur le site Internet du WGEA. Sur la base d'appels à cas d'audit, les ISC ont mondialement contrôlé essentiellement des questions liées à l'eau, à la fois aux sécheresses et aux inondations, qui devraient s'intensifier à l'avenir. En ce qui concerne les autres sujets, les ISC ont vérifié l'adaptation et la résilience de manière transversale dans tous les secteurs du gouvernement, notamment dans les secteurs de l'agriculture et des infrastructures.

La publication contient les recommandations suivantes à l'attention des ISC :

- **Rappeler les risques importants que le changement climatique fait peser sur les budgets du secteur public.**
- **Examiner les évaluations des risques faites par les gouvernements.**
- **Appeler à des considérations s'inscrivant dans le long terme.**
- **Insister sur le fait que des données et un suivi de qualité permettent de prendre des décisions plus éclairées.**
- **Vérifier si les gouvernements interviennent dans tous les secteurs et renforcent la cohérence de leurs politiques.**
- **Aider les gouvernements à prêter attention aux inégalités, tant au niveau national que mondial, dans l'esprit de l'Agenda 2030 et de « ne laisser personne de côté ».**

L'ARTICLE EN VEDETTE

L'Association des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI) – Audit coopératif sur l'adaptation aux changements climatiques (2013)

En 2013, dix bureaux d'audit dans la région du Pacifique ont participé à un audit sur l'adaptation aux changements climatiques et le relèvement après des catastrophes naturelles. Cet audit était le quatrième d'une série d'audits coopératifs sur l'environnement dans la région, réalisés dans le cadre d'un programme visant à renforcer les capacités d'audit de performance des ISC du Pacifique.



Source: WGEA

L'audit s'est concentré sur l'adaptation aux changements climatiques et le relèvement après les catastrophes naturelles, plutôt que sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre. L'adaptation aux changements climatiques est le problème le plus pressant pour la région du Pacifique. L'élévation du niveau de la mer, les cyclones, les tsunamis, la sécurité alimentaire et l'érosion côtière sont des menaces réelles et quotidiennes, et les phénomènes météorologiques extrêmes devraient s'intensifier en intensité et en fréquence.




L'ARTICLE EN VEDETTE

De nombreux pays du Pacifique sont constitués d'un ensemble d'îles, dont certaines très petites et de faible altitude. Il est plus difficile de s'adapter aux changements climatiques lorsque les terres ou les ressources sont limitées, par exemple lorsque l'on manque de terrains plus élevés où se replier ou d'étendues de terres pour changer l'utilisation des sols ou semer des cultures différentes. Dans le Pacifique, même un petit changement de climat peut avoir un impact important.

Les ISC de huit Etats insulaires du Pacifique ont participé à l'audit, avec une bonne représentation des trois principales régions du Pacifique : la Micronésie, la Mélanésie et la Polynésie.

De manière générale, l'audit portait sur l'efficacité des stratégies, des plans et des financements liés à l'adaptation aux changements climatiques et à la réduction des risques de catastrophes dans chaque pays participant. Cependant, la vulnérabilité aux répercussions des changements climatiques et aux phénomènes météorologiques extrêmes variant d'une région du Pacifique à l'autre, les ISC ont développé des objectifs d'audit et des centres d'intérêt en fonction de leur juridiction respective.

Trois grands sujets sont ressortis des audits :

-  Se préparer aux changements climatiques - en se concentrant sur les plans et les stratégies, les évaluations de la vulnérabilité et la coordination entre les agences responsables.
-  Gérer les répercussions effectives des changements climatiques, par exemple l'érosion côtière.
-  Gérer l'impact des changements climatiques sur la sécurité alimentaire.

L'ARTICLE EN VEDETTE

Le rapport d'audit régional dressait treize constats, tous relativement négatifs. Extrait :

- **Les cadres juridiques et politiques sont fragmentés et insuffisants pour orienter les mesures d'adaptation.**
- **La gouvernance au niveau des projets est faible et les compétences en gestion de projet doivent être améliorées.**
- **Les dispositifs de suivi des projets sont sous-développés, avec une capacité limitée pour les Etats insulaires du Pacifique de rendre compte des progrès accomplis par rapport aux priorités en matière d'adaptation au climat.**

La conclusion générale de l'audit était que les Etats insulaires du Pacifique contrôlés ne sont pas bien placés pour répondre efficacement aux menaces et aux défis liés aux changements climatiques. Un [rapport de synthèse régional](#) présente les résultats plus détaillés des différents audits réalisés.

En ce qui concerne le financement climatique, le rapport note le caractère problématique du financement des mesures d'adaptation dans le Pacifique. Bien que des fonds internationaux aient été disponibles auprès de diverses agences mondiales au moment de l'audit, les différents Etats insulaires du Pacifique contrôlés ne disposaient généralement pas des capacités qui leur auraient permis d'accéder à ces fonds et de les gérer de manière appropriée dans le cadre de leurs systèmes nationaux de gestion des finances publiques.

Il s'agit là d'un point important lorsque l'on aborde la question du financement climatique. L'idée de transférer des fonds des pays développés vers les pays en développement est louable, mais il faut également veiller à ce que les pays disposent des systèmes adéquats pour accéder au financement, tout comme pour gérer et affecter correctement les fonds une fois ceux-ci reçus. Cela peut contribuer à s'assurer que les pays en question profitent des avantages liés au financement climatique, tels que le renforcement des capacités dans les domaines de la gestion, du suivi et de l'évaluation des projets, et la production de rapports sur l'utilisation des fonds.

Ces audits ont été réalisés il y a dix ans. Il est encourageant de constater que huit ISC du Pacifique participent actuellement à l'[audit mondial sur le changement climatique de l'Initiative de développement de l'INTOSAI \(IDI\)/WGEA](#). Il s'agira d'un bon test pour évaluer les progrès réalisés depuis les derniers audits.

L'ARTICLE EN VEDETTE



Source: SAI Maldives

Le cas particulier des Maldives

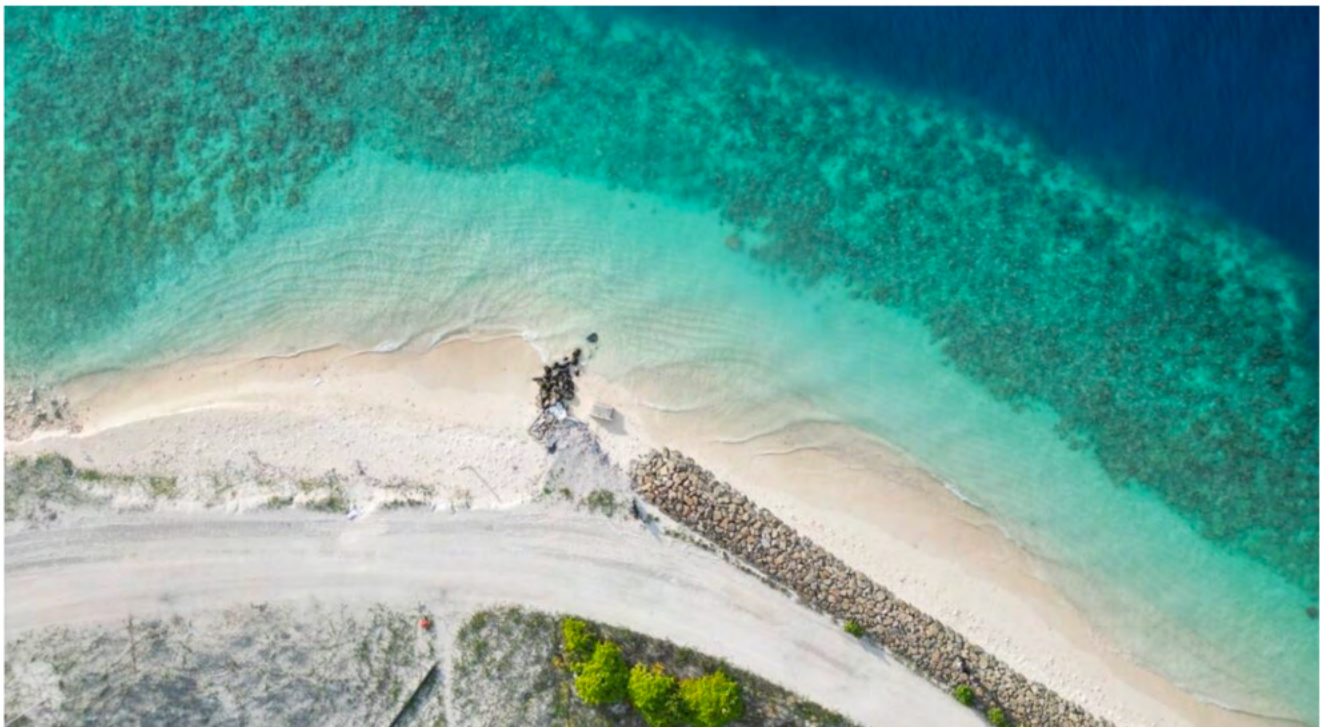
Les Maldives sont un petit Etat insulaire en développement de faible altitude et se trouvent en première ligne des risques climatiques. Compte tenu de la trajectoire du réchauffement planétaire, de la fonte des calottes glaciaires et de l'élévation du niveau de la mer en résultant, l'impact du changement climatique constitue une menace existentielle pour une nation dont 80 % des terres se situent à moins d'un mètre au-dessus du niveau de la mer. Les données enregistrées par le Bureau météorologique des Maldives entre 1989 et 2021 montrent une élévation annuelle du niveau de la mer de 4,24 mm dans la région centrale et de 3,44 mm dans la partie méridionale. Cependant, l'ultimatum de la submersion totale liée à l'élévation du niveau de la mer n'est pas la seule préoccupation des habitants de ces îles concernant ces changements brutaux, mais les impacts accrus qu'ils subissent dans leur vie quotidienne.

De nombreuses îles habitées des Maldives sont confrontées à la réalité de l'érosion, de la perte de terres et de dommages subis par les foyers et d'autres infrastructures essentielles, comme les écoles et les infrastructures de services publics, situés à proximité des côtes. Les risques sont aggravés par l'élévation du niveau de la mer et des phénomènes météorologiques extrêmes. Compte tenu de la faible masse continentale des îles et des variations topographiques limitées, le risque d'impact est significativement élevé pour la plupart des constructions sur les îles. Outre les divers dommages liés à l'érosion, les foyers situés près du littoral sont exposés à d'autres risques de dégradations supplémentaires avec les phénomènes météorologiques extrêmes, tels que les ondes de tempête, qu'engendre la montée des eaux.

L'ARTICLE EN VEDETTE

En l'absence d'eaux de surface, les habitants des Maldives dépendent traditionnellement des eaux de pluie pour leurs besoins en eau potable et de l'eau souterraine pour leurs besoins en eau non potable. Cependant, la disponibilité de ces deux sources naturelles est influencée par les variations climatiques combinées aux activités anthropiques. La modification du régime des précipitations et l'allongement des saisons sèches entravent la collecte des eaux de pluie pour tenir jusqu'à la nouvelle saison de pluies, tandis que les minces nappes phréatiques de surface sont salinisées par l'élévation du niveau de la mer, les ondes de tempête et la surexploitation. En outre, la 2ème Communication nationale des Maldives souligne également l'impact critique des changements climatiques sur les récifs coralliens, la sécurité alimentaire, la santé humaine, le tourisme et la pêche.

Partant des principaux secteurs vulnérables mentionnés, l'ISC des Maldives a pu réaliser plusieurs audits sur les mesures d'adaptation, tels que l'audit sur la gestion de l'érosion côtière, l'approvisionnement en eau en saison sèche, la mise en place d'infrastructures pour l'eau et les eaux usées ainsi que les audits sur les programmes de diversification de l'agriculture et de la pêche.



Source: SAI Maldives

L'ARTICLE EN VEDETTE



Source: SAI Maldives

Les audits ont permis d'identifier les principaux domaines dans lesquels les Maldives doivent s'améliorer pour pouvoir mettre en œuvre des mesures d'adaptation efficaces et efficientes. Le premier concerne le retard des programmes d'intervention, principalement dû à l'insuffisance du financement national et à l'incapacité d'accès aux ressources financières internationales et à leur mobilisation. Il est ressorti des débats, lors de la dernière assemblée du WGEA, que l'une des raisons qui entravent l'accès au financement climatique est l'absence de données à long terme et le fait qu'il est demandé des données qui ne sont pas disponibles dans les PEID. Cela corrobore les résultats de l'audit et le constat selon lequel il faut améliorer le suivi des risques. La nécessité d'améliorer la gestion des projets et les mesures de contrôle de la qualité a également été identifiée, comme dans les conclusions de la PASAI. Les recommandations de l'audit mettent l'accent sur la durabilité des résultats des projets et sur la mise en œuvre de stratégies de sortie appropriées afin d'intégrer les résultats des projets dans les activités courantes du gouvernement. Les autres domaines d'amélioration portent sur le renforcement des capacités techniques, la sensibilisation, la définition des priorités, la conception des projets et l'engagement des parties prenantes.

En conclusion, le changement climatique est une réalité omniprésente pour les PEID. Ces pays rencontrent des difficultés d'accès au financement climatique international qui permettrait l'intervention opportune des mesures d'adaptation. Des mécanismes innovants sont nécessaires pour mobiliser ces ressources, et il est essentiel de renforcer les capacités pour gérer correctement les financements dans le contexte national. Enfin, les ISC des PEID appellent à des mesures d'adaptation efficaces car il est primordial de s'assurer que chacune des mesures d'adaptation contribue effectivement à la protection de nos communautés.



Source: Adobe Stock Images, Ilyes Laszlo, AlexMak

La Chambre territoriale des comptes de Nouvelle-Calédonie évalue la résilience aux catastrophes naturelles et environnementales

Par: Florence Bonnafoux, Président de la chambre territoriale des comptes, Chambre territoriale des comptes de Nouvelle-Calédonie

Comme beaucoup d'endroits situés dans la zone de convergence intertropicale, le territoire français de la Nouvelle-Calédonie est concerné par des aléas climatiques potentiellement destructeurs. Il s'agit notamment des cyclones et des périodes de sécheresse ou de canicule qui exacerbent les feux de forêt. Cependant, les connaissances sur l'impact du changement climatique sur la Nouvelle-Calédonie sont encore insuffisantes.

L'ARTICLE EN VEDETTE



Florence Bonnafoux, Président de la chambre territoriale des comptes,
Chambre territoriale des comptes de Nouvelle-Calédonie

La responsabilité de la sécurité civile en Nouvelle-Calédonie a été transférée de la nation au territoire, le 1er janvier 2014. Depuis, la responsabilité est partagée entre le territoire, la nation (qui conserve des missions et des moyens importants), les communes (qui gèrent et financent leurs services d'incendie et de secours) et les provinces (dont les compétences en matière d'environnement et d'urbanisme ont une incidence sur la sécurité civile).

Cette responsabilité partagée n'a pas facilité la mise en œuvre d'une politique de prévention des risques naturels efficace et efficiente. Malheureusement, la situation risque encore de s'aggraver. Selon le nouveau rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur le changement climatique, la Nouvelle-Calédonie connaîtra un climat plus chaud et plus sec, ce qui augmentera le risque d'incendies de forêt. De même, des épisodes cycloniques moins fréquents mais plus violents augmenteront le risque d'inondations et de glissements de terrain. Dans ce contexte, la Chambre territoriale des comptes de Nouvelle-Calédonie a réalisé un audit afin de déterminer si le territoire dispose des ressources appropriées en matière de prévention et de gestion de crise pour faire face à ces défis croissants.

L'ARTICLE EN VEDETTE



Image d'un incendie à Paita, en Nouvelle-Calédonie.
Source : Adobe Stock Images, Romain



Image d'une route inondée en Nouvelle-Calédonie.
Source : Adobe Stock Images, jimi25

L'audit montre qu'un travail important est en cours pour rassembler les connaissances permettant d'évaluer et de cartographier la probabilité et l'impact des risques climatiques majeurs susceptibles de se produire à différentes temporalités, mais qu'il est mené de manière dispersée par un grand nombre d'acteurs publics, semi-publics et privés. Certains projets essentiels restent sans financement, comme le relevé numérique du littoral de la Nouvelle-Calédonie, indispensable pour réaliser des simulations de submersion et d'inondation.

La réglementation relative à l'information du public sur les risques majeurs, un des aspects de la prévention, n'est pas correctement appliquée, tant au niveau régional que local. La réglementation relative à la limitation de la vulnérabilité des zones clés doit être consolidée.

Les mesures peuvent limiter ou interdire la construction dans les zones à risque, ou prévoir d'autres moyens de réduire la vulnérabilité aux aléas. Ces mesures doivent intégrer les solutions basées sur la nature, qui font actuellement l'objet de plusieurs initiatives en Nouvelle-Calédonie, et prendre en considération les ressources naturelles protégées ou ayant une importance particulière pour les communautés locales.

L'ARTICLE EN VEDETTE

Les ressources des services d'incendie et de secours souffrent de multiples limitations de capacité, affectant principalement les ressources humaines. La complexité et le cloisonnement des règles d'engagement opérationnel limitent la coordination des acteurs. Les différences de gestion des ressources humaines entre chaque centre et les conditions de formation et de rémunération des sapeurs-pompiers volontaires et professionnels entraînent une forte rotation du personnel. Cette situation justifie que le projet de modernisation du système de communication des services d'incendie et de secours aboutisse rapidement. À moyen terme, la Chambre territoriale des comptes estime qu'il est essentiel de poursuivre cette réforme en créant une structure unifiée de gestion des ressources et des opérations qui résoudra les nombreuses difficultés découlant de la situation actuelle.

À la suite de l'audit, le gouvernement a activement recherché des moyens de financer le relevé numérique du littoral de la Nouvelle-Calédonie et entend préparer un plan territorial d'adaptation pour hiérarchiser les actions et coordonner les acteurs afin de réduire la vulnérabilité aux catastrophes naturelles. Il redouble également d'efforts pour se coordonner avec les autorités et les communautés locales afin d'améliorer les réponses aux crises majeures.



Vue aérienne de la baie de l'Anse Vata, Nouméa, Nouvelle-Calédonie. Source : Adobe Stock Images, JX.



Source: Adobe Stock Images, Ilyes Laszlo, 12ee12

Rester à flot - Les villes qui coulent et comment les ISC peuvent contribuer à atténuer l'élévation du niveau de la mer et le changement climatique

Par: Candra Hapsari Susilo and Tri Marhendra Rahardyan, ISC de la République d'Indonésie

Introduction

L'Indonésie est l'un des plus grands archipels de la planète. Son territoire se compose principalement d'étendues d'eau, avec des villes côtières disséminées sur 17 000 îles. Toutefois, nombre de ces îles pourraient bien disparaître dans les années à venir. Dès 2005, l'Agence indonésienne de recherche marine et halieutique KKP signalait que 24 îles de la taille d'un terrain de football étaient déjà submergées. L'Agence nationale pour la recherche et l'innovation BRIN a également révélé que l'affaissement du littoral de la principale île d'Indonésie progresse à un rythme sans précédent, allant de 2 cm/an jusqu'à un taux alarmant de 11 cm/an dans certaines régions, y compris dans la capitale et le centre économique qu'est Jakarta.

L'ARTICLE EN VEDETTE



Image prise par SAI Indonésie lors d'un audit sur le terrain dans les îles de Labuan Bajo, situées près de l'île de Komodo, dans la province de Nusa Tenggara Timur (ce qui se traduit approximativement par les îles du sud-est). Ces images illustrent un pays insulaire.

Selon les prévisions de l'agence BRIN, 115 îles seront ensevelies d'ici 2100, dont 92 en raison de la montée du niveau des mers et des océans. Avec la plupart de ses infrastructures situées le long du littoral, l'Indonésie est ainsi exposée à un risque plus élevé de dégradations. Rester à flot est donc devenu l'une de nos principales préoccupations.

Les causes : la montée des eaux et l'affaissement des villes et des contrées

Ces dernières années, les effets du changement climatique sont devenus plus manifestes avec l'augmentation rapide de la température moyenne de la Terre au cours des deux dernières décennies. Cela a entraîné une considérable fonte des glaces et augmenté la dilatation thermique de l'eau sur toute la planète, toutes deux responsables de l'élévation du niveau des mers et des océans. La montée du niveau des eaux est considérée comme l'une des principales causes de la disparition des terres. Les recherches menées dans les régions côtières par l'agence indonésienne BRIN ont révélé que le niveau de la mer s'élève à un rythme de 2,9 mm par an, non loin derrière la moyenne mondiale de 3,2 mm par an. Par ailleurs, les images du satellite Sentinel-3 de la NASA ont également montré des changements manifestes de biomes et de formes des sols, causés par l'élévation du niveau des mers et des océans sur l'ensemble du globe terrestre au cours de la dernière décennie. Dans ce contexte, l'Indonésie, les villes côtières et les petits Etats insulaires en développement (PEID) du monde entier sont menacés d'engloutissement dans les années à venir.

L'ARTICLE EN VEDETTE

Selon des données récemment publiées par l'Organisation météorologique mondiale OMM, le niveau moyen de la mer s'est élevé plus rapidement depuis 1900 qu'au cours de n'importe quel autre siècle au cours des 3000 dernières années. L'OMM alerte sur le fait que même si l'on parvient « miraculeusement » à limiter le réchauffement climatique à 1,5°, la planète n'évitera pas une augmentation considérable du niveau des mers et des océans. L'intrusion d'eau salée peut décimer des emplois et des économies entières dans différents secteurs tels que l'agriculture, la pêche ou encore le tourisme. En outre, cette montée des eaux risque d'endommager ou de détruire des infrastructures vitales comme les systèmes de transport, les hôpitaux et les écoles. Le risque est particulièrement important pour les quelques 900 millions de personnes qui vivent dans les régions côtières à faible altitude, soit une personne sur dix dans le monde.

L'Organisation des Nations unies (ONU) a rappelé que des mégapoles seront gravement touchées sur tous les continents, notamment Lagos, Bangkok, Jakarta, Mumbai, Shanghai, Londres, Buenos Aires et New York. De nombreuses régions dans le monde ont déjà été dévastées avec une montée des eaux, qui a fortement affecté les moyens de subsistance dans les secteurs du tourisme et de l'agriculture dans les Caraïbes. L'élévation du niveau de la mer et d'autres impacts climatiques ont déjà entraîné des mouvements de population dans les îles Fidji, du Vanuatu et les îles Salomon. Il est temps de lancer un appel à l'action pour déterminer l'avenir de la planète.

Les efforts des gouvernements et des Nations Unies

En 2015, 196 pays sont convenus d'un traité international juridiquement contraignant sur le changement climatique : l'Accord de Paris. Son objectif est de « limiter l'augmentation de la température à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels ». Selon le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) des Nations Unies, le dépassement du seuil de 1,5°C pourrait se traduire par un impact environnemental bien plus grave, notamment des sécheresses, de fortes précipitations et des vagues de chaleur, certains de ces phénomènes étant déjà observés dans le monde à ce jour. Les Contributions déterminées au niveau national (CDN) pour chaque pays sont au cœur de l'Accord de Paris. Les CDN représentent l'engagement de chacun des pays signataires à réaliser les objectifs du traité international. Le document décrit les plans d'action climatique, les objectifs et les stratégies associés de chaque pays, en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre et d'enrayer l'augmentation rapide de la température de la planète.

Les Nations Unies ont également fixé l'objectif de développement durable (ODD) n°13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions. Pour atteindre cet objectif, les membres des Nations Unies, en particulier les pays impactés, sont invités à mettre en œuvre différents programmes, portant notamment sur le renforcement de la résilience face aux catastrophes naturelles liées au climat, l'intégration de mesures pour lutter contre le changement climatique dans les politiques nationales, l'amélioration de l'éducation pour sensibiliser aux changements climatiques et la promotion de mécanismes de renforcement des capacités pour une meilleure planification et gestion des actions liées aux changements climatiques.

L'ARTICLE EN VEDETTE

Dans le cadre de la mise en œuvre des ODD, le gouvernement indonésien a mis en place une politique intitulée « Renforcer l'environnement et améliorer la résilience face aux catastrophes naturelles et aux changements climatiques ».

Cette politique fait partie des Priorités nationales 6 du Plan national de développement à moyen terme RPJMN pour la période 2020 à 2024. Les priorités nationales sont réparties en trois groupes, à savoir (1) l'amélioration de la qualité de l'environnement ; (2) le renforcement de la résilience face aux catastrophes naturelles et aux changements climatiques ; et (3) la mise en œuvre d'une approche de développement à faibles émissions de carbone. Sur la base des indicateurs établis dans le cadre des Priorités nationales 6, le gouvernement entend réduire le niveau de vulnérabilité des régions côtières et des petites îles. Selon les prévisions, la superficie des agglomérations côtières susceptibles d'être encore plus impactées par la variation du niveau de la mer devrait encore augmenter et passer à plus de 18 480 km² d'ici 2045. Les efforts déployés par le gouvernement indonésien dans le cadre du RPJMN visent à prévenir et/ou réduire les catastrophes naturelles liées aux changements climatiques.



Image prise par SAI Indonésie lors d'un audit sur le terrain dans les îles de Labuan Bajo, situées près de l'île de Komodo, dans la province de Nusa Tenggara Timur (ce qui se traduit approximativement par les îles du sud-est).
Ces images illustrent un pays insulaire.

L'ARTICLE EN VEDETTE

La contribution des ISC et de l'INTOSAI

Pour réaliser l'Agenda 2030 visant à atténuer les impacts du changement climatique, les gouvernements des pays signataires doivent travailler main dans la main avec toutes les parties existantes, y compris les ISC. L'Indonésie a montré son engagement total en soumettant un Rapport national volontaire (RNV) en 2017, 2019 et 2021, et devrait, selon toute probabilité, en soumettre un également pour 2023. Le RNV est un rapport sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre et le suivi des stratégies devant permettre de réaliser le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et d'atteindre les Objectifs de développement durable (ODD). C'est à ces fins que l'ISC d'Indonésie BPK a collaboré avec le gouvernement indonésien en procédant à une évaluation du RNV de l'Indonésie pour s'assurer de l'exactitude et de la véracité des rapports. La contribution de la BPK s'est également traduite par la réalisation de plusieurs audits sur l'état de préparation de l'Indonésie et sur la mise en œuvre des ODD. La BPK a également consacré différents audits à la stratégie et à la pratique de l'Indonésie en matière d'ODD. En 2024, la BPK prévoit d'examiner les Priorités nationales 6 dans le cadre d'un audit coopératif entre le siège et les bureaux régionaux de la BPK. Les audits devraient fournir au gouvernement et aux parties concernées des recommandations très utiles pour améliorer la résilience face aux catastrophes naturelles et aux changements climatiques.



Image prise par SAI Indonésie lors d'un audit sur le terrain dans les îles de Labuan Bajo, situées près de l'île de Komodo, dans la province de Nusa Tenggara Timur (ce qui se traduit approximativement par les îles du sud-est). Ces images illustrent un pays insulaire.

L'ARTICLE EN VEDETTE

Zudem stellte die INTOSAI-Arbeitsgruppe zu Umweltprüfungen (WGEA) fest, dass Umwelt- und Klimaprüfungen ihren Informationen zufolge auf dem Vormarsch sind. Ihre dreijährliche Erhebung zeigte, dass Klimawandelanpassung für die 71 ORKB, die an der Umfrage teilgenommen haben, im Zeitraum 2021–2023 zum beliebtesten Thema geworden ist. Das ist ein starker Kontrast zu den Ergebnissen der vorherigen Umfrage, bei der der Klimawandel nicht einmal unter den top zehn ausgewählten Themen aufschien. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass ORKB allmählich ein Bewusstsein für die Problematik entwickeln. Offenbar haben ORKB ein wachsendes Interesse daran, die Einhaltung multilateraler Umweltabkommen, insbesondere des Übereinkommens von Paris über das Klima, gefolgt von der Agenda 2030 und den SDGs, zu prüfen. Folglich können die meisten ORKB die SDGs ebenfalls als Prüfungsthemen bzw. Kriterien für die Prüfung des Klimawandels in ihren jeweiligen Regionen heranziehen. Die Umfrageergebnisse zeigten ebenfalls, dass ORKB in Zukunft mit einer Zunahme ihrer Tätigkeiten rund um die SDGs, insbesondere um SDG 13 zur umgehenden Ergreifung von Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen, rechnen. Jedoch sind ORKB bei der Durchführung von Umweltprüfungen immer noch mit einigen Herausforderungen konfrontiert. Probleme wie fehlende Expertise, Datenunzugänglichkeit und die begrenzte Anwendung von Einsichten vor Ort zählen zu den Hauptbedenken. Alles in allem hat dies jedoch gezeigt, dass Länder auf der ganzen Welt den Anstieg des Meeresspiegels als Problem wahrnehmen.

Conclusions

L'élévation du niveau de la mer en raison du changement climatique est une menace très concrète pour les villes côtières et les PEID du monde entier, dont l'Indonésie. Les gouvernements locaux comme les ISC ont un rôle à jouer dans la lutte contre le changement climatique. En suivant les objectifs convenus par les Nations Unies ainsi que les accords multilatéraux, nous pouvons espérer combattre ou atténuer les répercussions des changements climatiques. Les ISC ont un rôle important à jouer pour garantir le principe de responsabilité et la transparence dans la manière dont chaque pays réagit face à cette catastrophe imminente. Il est donc d'autant plus important pour l'INTOSAI de lancer des audits coopératifs sur ce thème, en particulier dans les pays situés dans la même région mondiale. Les ISC bénéficieraient grandement de l'existence de lignes directrices spécifiques à suivre en matière d'audit des changements climatiques. Il est essentiel de sensibiliser à ces risques et de s'efforcer de les atténuer pour prévenir d'autres dégradations.



Source: Adobe Stock Images, Vector Icons, Public Auditor of Yap, Google Maps

Recrutement et renforcement des capacités d'un personnel qualifié au sein du bureau de l'Auditeur public de l'État de Yap

Par : Bryan Dabugsiy, Auditeur public pour Yap State

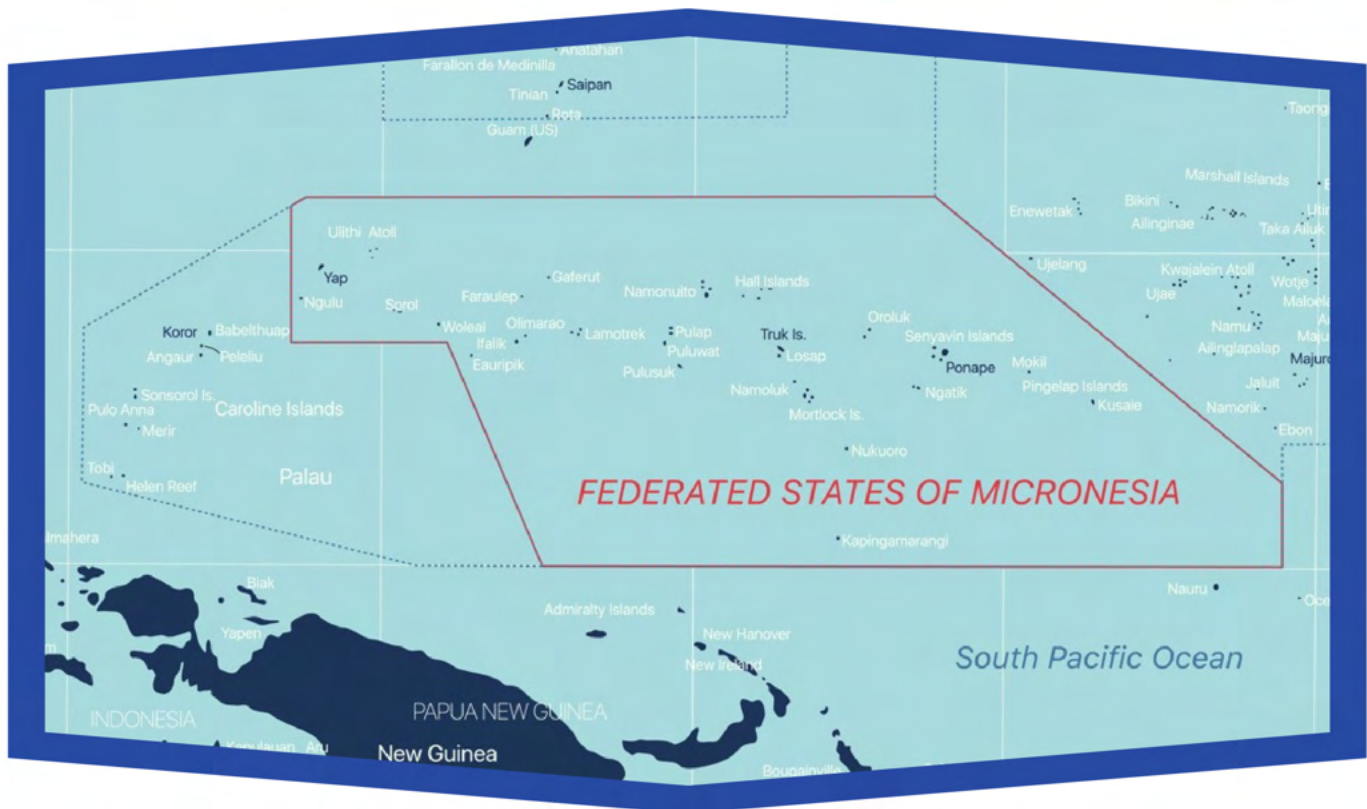
Dans les États fédérés de Micronésie, le Bureau de l'Auditeur public (OPA) de l'État de Yap est confronté à des problèmes de personnel qui ne sont malheureusement pas rares dans la région des îles du Pacifique.

Il n'est pas exagéré de dire que la plupart de ses auditeurs ont une expérience très limitée en matière d'audit. Sur les cinq auditeurs, trois travaillent à l'OPA depuis moins d'un an. Face au coût élevé de la vie, le personnel plus expérimenté trouve des emplois mieux rémunérés que le bureau n'a pas les moyens de concurrencer.

L'ARTICLE EN VEDETTE

Outre le fait qu'il ne peut offrir que des salaires minimums, l'OPA doit obtenir l'autorisation de financer des postes spécifiques. Il attend actuellement l'autorisation de lancer le processus de recrutement d'un nouveau responsable d'audit. Si personne ne remplit cette fonction, la qualité et la publication en temps voulu des rapports d'audit en pâtissent et continueront d'en pâtir.

Le recrutement est un processus conjoint avec le bureau des services administratifs du gouvernement de l'État de Yap, la division du personnel. La division du personnel présélectionne les candidats qu'elle juge qualifiés. Plutôt que d'accepter que les choses se passent ainsi depuis longtemps, Bryan Dabugsiy, récemment nommé Auditeur public de l'État de Yap, reconnaît que ce sont les citoyens qui bénéficieraient des améliorations apportées à l'indépendance de son bureau.



Carte des États fédérés de Micronésie. (Source : Adobe Stock, olinchuk)

L'ARTICLE EN VEDETTE



Colonia, État de Yap, Micronésie (Source : Adobe Stock, Optimistic Fish)

Au cours de la première semaine d'octobre 2023, il a accueilli sur l'île Doris Flores Brooks, directrice de la PASAI basée dans le Pacifique Nord. Ensemble, ils ont rendu des visites de courtoisie au gouverneur Charles S. Chieng, au lieutenant-gouverneur Francis Itimai et à plusieurs législateurs, dont le président de la Chambre, Nicolas Figirlaarwon, et le vice-président de la Chambre, Theodore Rutun.

Mme Flores Brooks leur a souligné l'importance de l'indépendance de l'OPA pour que les dépenses publiques et les prestations de services de l'État de Yap fassent l'objet d'une reddition de comptes appropriée. En tant qu'ancienne Auditrice publique de Guam, Mme Flores Brooks a pu faire part de quelques activités concrètes, notamment le travail avec les agences gouvernementales de Guam pour augmenter les salaires de ses employés, lorsqu'elle travaillait à l'Office de la responsabilité publique de Guam.

Ce type de plaidoyer est un processus continu qui prend généralement du temps pour porter ses fruits. En attendant, pour améliorer les capacités de son personnel, M. Dabugsiy l'encourage à participer activement aux diverses possibilités de formation offertes par la PASAI et la Graduate School USA.



Source: Adobe Stock Images, Ilyes Laszlo, blodg

Le Bureau de l'Auditeur général de Papouasie-Nouvelle-Guinée améliore la gestion de l'audit

Par : Le Bureau de l'Auditeur général de Papouasie-Nouvelle-Guinée

La Papouasie-Nouvelle-Guinée est de loin la plus grande des nations insulaires en développement du réseau PASAI. Son infrastructure est déficiente, avec un réseau Internet et une alimentation électrique irréguliers dans l'ensemble du pays. Des efforts sont en cours pour construire un réseau routier qui reliera le pays montagneux, mais une fois achevé, l'entretien pourrait s'avérer problématique en raison des glissements de terrain, du climat tropical et de l'activité sismique.

L'ARTICLE EN VEDETTE



Carte de la Papouasie-Nouvelle-Guinée (Source : Adobe Stock Images, gt29)

La majorité du personnel du Bureau de l'Auditeur général (AGO) de Papouasie-Nouvelle-Guinée est sise au siège de la capitale, Port Moresby. Deux des cinq bureaux régionaux de l'AGO sont situés dans des provinces insulaires. Les tâches professionnelles exigent souvent des déplacements en avion, mais les coûts des vols intérieurs sont élevés.

C'est face à ces vents contraires que l'AGO s'engage néanmoins à améliorer ses pratiques. L'un des moyens consiste à remplacer les lourds dossiers papier du personnel par le logiciel de gestion des audits TeamMate+.

L'AGO met en œuvre le logiciel par étapes, les membres du personnel étant affectés aux audits sous la direction des responsables de TeamMate+ et des chefs d'équipe. Bon nombre des responsables de TeamMate+ sont des agents qui ont bénéficié d'un détachement de 10 mois auprès du partenaire de jumelage de l'AGO, l'Australian National Audit Office (Bureau national d'audit australien). Ils y ont travaillé avec TeamMate AM, une version antérieure du logiciel. D'autres responsables de TeamMate+ sont des autodidactes de l'AGO.

L'ARTICLE EN VEDETTE

À l'heure actuelle, l'AGO a identifié un total de 27 entités faisant l'objet de 35 audits (y compris celles dont les audits sont en retard) et a affecté 72 membres du personnel d'audit de leurs divisions respectives à ces audits.

Parmi ces divisions, deux équipes ont publié avec succès leurs rapports d'audit et 15 autres lettres de recommandations ont été rédigées (couvrant 11 entités). Une autre division s'occupe actuellement d'une mission en cours qui se déroule en même temps que les audits dans TeamMate+.

Le personnel a été formé à l'aide des ressources en ligne du fournisseur du logiciel et des conseils en personne de la Direction des services techniques de l'AGO. L'équipe technique a personnalisé les propriétés du système d'audit TeamMate+ pour répondre aux besoins spécifiques de l'AGO. Les responsables de TeamMate+ ont ensuite créé un guide de l'utilisateur et dispensé une formation pratique à l'aide de fichiers d'audit fictifs s'appuyant sur les paramètres personnalisés. Ils ont également créé des entités auditées fictives pour compléter les modèles de méthodologie d'audit.



Formation TeamMate+ du Bureau de l'Auditeur général de Papouasie-Nouvelle-Guinée. (Source : Bureau du vérificateur général de Papouasie-Nouvelle-Guinée)

L'ARTICLE EN VEDETTE

Au moment de la rédaction du présent rapport, 78 membres du personnel des divisions opérationnelles, des audits financiers et des audits de conformité avaient participé à toutes les sessions de formation. Toutefois, des formations supplémentaires en groupe et individuelles sont disponibles en fonction des besoins, en particulier lors de la réalisation d'audits réels.

Auditer les entités provinciales qui utilisent encore des systèmes comptables sur papier reste un défi. Toutefois, l'AGO espère qu'avec le temps, ce logiciel de gestion des audits, qui a été adapté à l'environnement professionnel de la Papouasie-Nouvelle-Guinée, permettra aux auditeurs de ne plus avoir à transporter des piles de documents pour effectuer leurs audits et établir leurs rapports.



Carte de la Papouasie-Nouvelle-Guinée (Source : Adobe Stock Images, gt29)



Source: Adobe Stock Images, WH Graphic Design, Tarik GOK

Résilience face à l'adversité : le chemin de la Cour des comptes vers la force technologique

Par : Keith de Jong et Joane Dovale-Meit

En septembre 2017, l'île caribéenne de Saint-Martin a connu une catastrophe naturelle catastrophique lorsque l'ouragan Irma a touché terre. Au lendemain de cette catastrophe, les infrastructures de l'île ont été considérablement endommagées ou détruites. À l'exception des militaires, les moyens de communication, tels qu'Internet et les réseaux mobiles, étaient disponibles par intermittence, ce qui a conduit à des contacts sporadiques avec des entités extérieures. Des efforts ont rapidement été déployés pour évacuer les touristes et autres visiteurs de l'île, tout en coordonnant l'arrivée de l'aide humanitaire afin de fournir des abris, de la nourriture et un soutien aux résidents touchés.

L'ARTICLE EN VEDETTE



Vue satellite de l'ouragan Irma, 7 septembre 2017, Source : NASA

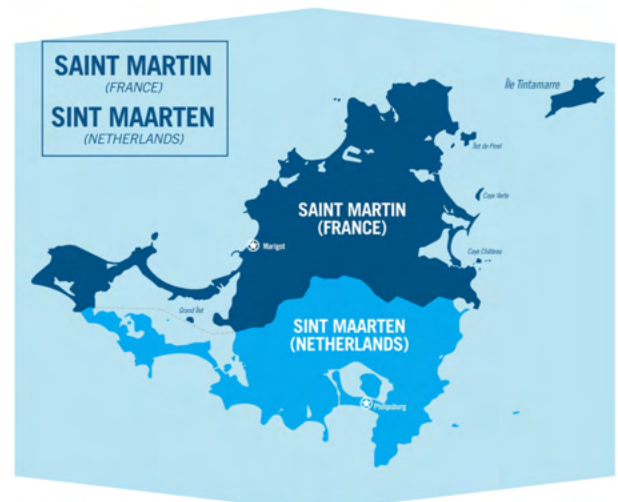
Mais l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques de Saint-Martin (du Royaume des Pays-Bas) n'a jamais été définie par un emplacement physique. Nos bureaux sont en ruine et notre équipe a été déplacée, mais les opérations d'audit se sont poursuivies presque sans interruption. Comment avons-nous réussi à gérer cette situation ? Pour répondre à cette question, il faut remonter à octobre 2010.



Domages causés par la tempête aux bureaux de la Cour générale des comptes, 13 septembre 2017, Source : Cour générale des comptes.

L'ARTICLE EN VEDETTE

À cette époque, la Cour générale des comptes a été créée dans le cadre de la réforme constitutionnelle du Royaume des Pays-Bas. Saint-Martin est devenu un pays autonome au sein du Royaume. Avec une population d'environ 40 000 habitants, l'île s'étend sur 16 milles carrés et partage ses frontières avec l'île française de Saint-Martin. La Cour générale des comptes est une institution jeune et fière. Comme d'autres ISC dans le monde, la Cour générale des comptes veille à ce que l'argent des contribuables soit utilisé de manière transparente, efficace et légale.



Carte de l'île de Saint-Martin/St.Martin, Source: Adobe Stock Images, Danalva



Changement climatique. Source: Adobe Stock Images, piyaset

Comme beaucoup d'autres petits États insulaires, Saint-Martin est en première ligne face au changement climatique. La région a connu une augmentation marquée de la fréquence et de la gravité des ouragans au cours des dernières décennies. Selon le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (IPCC), le nombre d'ouragans de catégorie 4 et 5 dans l'Atlantique a considérablement augmenté, ce qui constitue une menace directe pour les îles des Caraïbes. Les données de la « National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA) » montrent une nette tendance à l'augmentation des températures de surface de la mer, un facteur clé contribuant à l'intensification des ouragans.

L'ARTICLE EN VEDETTE

Nous avons adopté des technologies émergentes telles que l'informatique en nuage et les plateformes logicielles collaboratives. Bien que ces outils améliorent l'efficacité et l'interconnectivité, cette décision stratégique a permis à l'institution de se prémunir contre un désastre inévitable. Dès le départ, le conseil d'administration et la direction ont compris que, dans le domaine de l'audit public, la responsabilité des ressources et le fait de préserver la confiance du public exigent un engagement en faveur de l'innovation technologique et l'intégration de celle-ci. Il

était donc logique de choisir une application délibérée des technologies de pointe qui permettait à l'institution de répondre aux changements et aux défis inattendus. En outre, la petite taille de l'institution lui confère une souplesse opérationnelle qui échappe souvent à ses équivalents de plus grande taille.

Au cours d'une période où l'informatique en nuage (cloud computing) était en pleine émergence, en particulier pour les petites nations comme Saint-Martin, la Cour des comptes générale a adopté cette technologie. En intégrant une infrastructure en nuage, l'institution a renforcé la sécurité et la résilience de la gestion de ses données et a réalisé des économies. Cette décision stratégique a permis de minimiser le risque de perte de données en cas de dommages physiques et de garantir un accès continu aux ressources d'audit essentielles, éliminant ainsi la nécessité d'un investissement substantiel en matériel physique.

Par ailleurs, la Cour a appuyé une plateforme basée sur SharePoint appelée système OPIM (Office Productivity Information Management). Ce système a été conçu sur mesure pour améliorer la gestion des documents et promouvoir la collaboration au sein de l'équipe. Il a pris en charge les opérations ininterrompues et le travail à distance, permettant ainsi à l'institution de s'acquitter efficacement de ses tâches d'audit. Les fonctionnalités d'OPIM sont désormais surpassées par des applications standard telles qu'Office 365 ou Google Workspace, ce qui réduit la nécessité d'investir dans des plateformes personnalisées.



Cloud-computing et nations insulaires, Source :
Image générée par l'IA, DALL-E

L'ARTICLE EN VEDETTE

State of emergency called, two-week shutdown to start midnight tonight

ISLANDS | 04 APRIL 2020 | HITS: 20438

f t G+



« L'état d'urgence a été décrété, la fermeture de deux semaines commencera à minuit ce soir », Source : The Daily Herald, 4 avril 2020

public, un rapport technique dense ou une vidéo explicative de 15 secondes ? Afin de susciter l'engagement du public, nous avons lancé un environnement interactif en ligne. Notre outil numérique permet à chacun de participer depuis n'importe quel emplacement, en posant des questions.

En adoptant des outils numériques, nous avons créé une opportunité de relever un autre défi auquel sont confrontées les ISC à l'échelle mondiale : renforcer l'impact de l'audit et l'engagement du public.

Le public a le droit de savoir comment l'argent de ses impôts est dépensé. Étant donné que les rapports se disputent l'attention dans un monde saturé de médias, quel message suscitera le plus d'intérêt de la part du



Environnement interactif de la Cour générale des comptes, Source : Cour générale des comptes

L'ARTICLE EN VEDETTE

Notre feuille de route pour la résilience climatique

Les États insulaires comme Saint-Martin doivent se préparer à l'augmentation prévue de la fréquence et de la gravité des ouragans en raison du changement climatique ; la nécessité de disposer de citoyens bien informés et engagés est plus cruciale que jamais. C'est pourquoi nous avons adopté un cycle itératif en cinq étapes :



Cycle d'amélioration continue, Source : Cour générale des comptes

Évaluation et planification stratégiques : Commencez le cycle par une évaluation complète des risques et développez une stratégie numérique axée sur la résilience. Cette étape prépare le terrain pour une prise de décision bien informée et une hiérarchisation des initiatives.

Intégration technologique : Effectuez la transition vers une infrastructure basée sur le cloud et sélectionnez les outils de collaboration appropriés. Choisissez entre des solutions personnalisées et des options prêtes à l'emploi en vous appuyant sur les besoins actuels et l'évolutivité future.

L'ARTICLE EN VEDETTE

Résilience opérationnelle et formation : Mettez en place des systèmes robustes de travail à distance et de reprise après sinistre. Parallèlement, investissez dans la formation régulière du personnel pour vous assurer que tout le monde maîtrise les nouvelles technologies et les matières de travail flexibles.

Engagement public et transparence : Développez et lancez des plateformes interactives en ligne et des stratégies de contenu diversifiées afin d'impliquer efficacement le public. Cette étape est cruciale pour maintenir la transparence et la confiance.

Amélioration continue et adaptabilité : Surveillez, évaluez et sollicitez un retour d'information sur l'efficacité des stratégies mises en œuvre. Tirez des enseignements de chaque itération pour procéder à des ajustements bien informés, en veillant à ce que l'institution reste agile et réactive face aux nouveaux défis.

Pour en savoir plus sur la Cour générale des comptes et être inspiré pour construire des services publics résilients afin d'atténuer les effets du changement climatique, cliquez ici ou visitez notre site web <https://arsxm.org/>, ou encore faites défiler notre page Facebook, Instagram, or LinkedIn page (General Audit Chamber Sint Maarten).



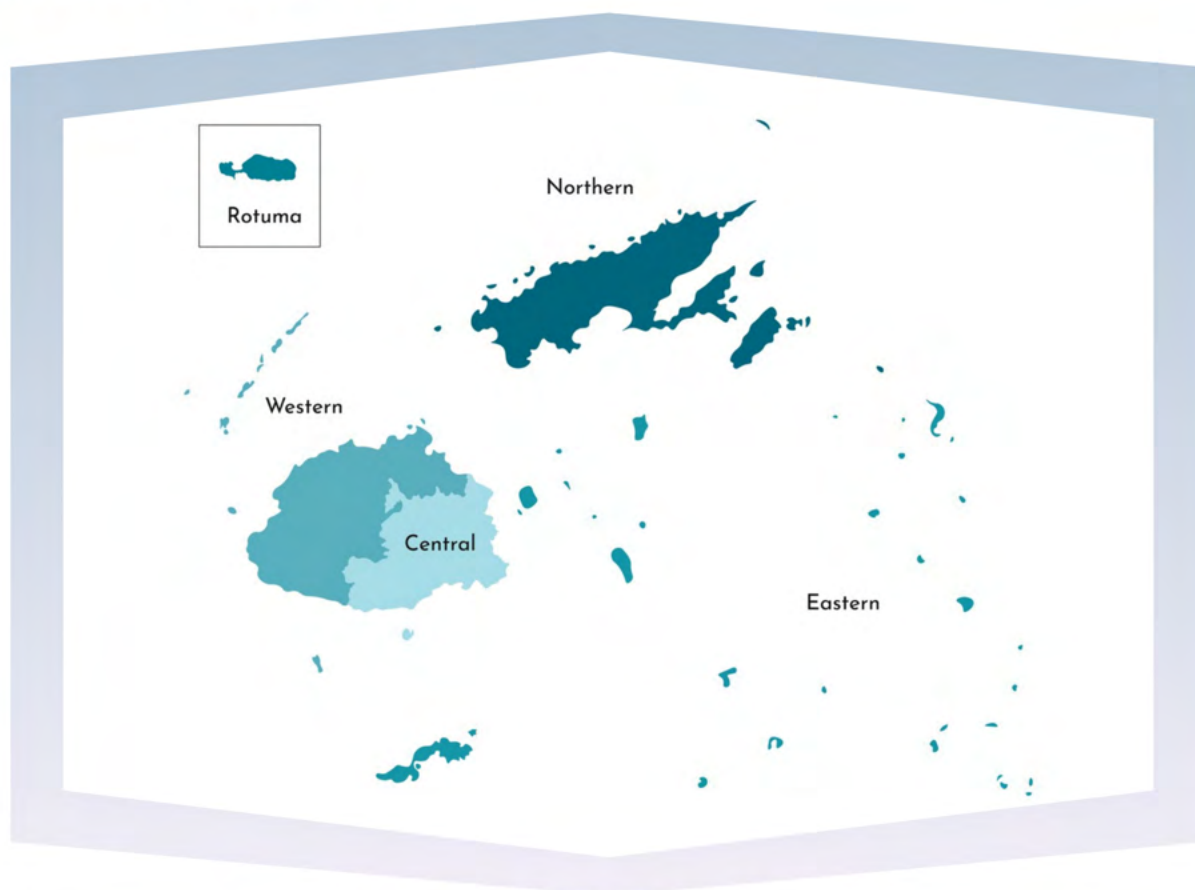
Source: PASAI

Appliquer les normes et assurer la qualité des audits

Par: Meresimani Vosawale-Katuba, Directeur - Pacifique Sud, PASAI

Une fois que le Bureau de l'Auditeur général (BVG) des Fidji a mis en place une fonction d'assurance qualité (AQ) en 2017, les avantages ont dépassé l'assurance que les missions d'audit de l'ISC étaient conformes aux normes ISSAI. Elle a également permis à l'ISC de mettre en œuvre des améliorations de sa méthodologie d'audit et de son système de contrôle qualité (CQ).

L'ARTICLE EN VEDETTE



Carte des Fidji, Source : Adobe Stock Images, Olli

Bien que l'assurance qualité ait été un terrain inconnu pour l'OAG des Fidji, certains éléments ont mis la nouvelle fonction sur la voie de la réussite.

La nouvelle équipe d'assurance qualité n'était composée que de deux membres du personnel, mais ceux-ci disposaient de solides connaissances techniques et d'une expérience appropriée en matière d'audit. Ils bénéficiaient en outre du soutien de l'Auditeur général et de son équipe de direction.

L'équipe a bénéficié de la formation d'une semaine dispensée par l'initiative de développement de l'INTOSAI à l'intention des examinateurs de l'AQ et a utilisé le manuel d'assurance qualité de la PASAI comme référence utile pour guider ses activités. L'équipe disposait également de matériel d'AQ de l'AFROSAI-E et de conseils de l'Audit Office de Tasmanie (dans le cadre d'un programme de jumelage des ISC financé par le ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce).

Enfin, l'OAG disposait déjà d'un système de CQ efficace et d'une méthodologie d'audit documentée, fondée sur les normes ISSAI. Cela a permis de mesurer le travail de l'OAG par rapport à un point de référence au cours d'un examen d'AQ.

L'ARTICLE EN VEDETTE

L'équipe d'assurance qualité a fait rapport directement à l'Auditeur général et a rapidement mis en place une base de données des résultats de tous ses examens d'assurance qualité. Cette base de données mettait en évidence les « domaines clés » sur lesquels les équipes d'audit devaient travailler. L'équipe a organisé des séances de sensibilisation aux constatations importantes ou récurrentes issues des examens d'assurance qualité. Elle a organisé des sessions distinctes pour les personnes chargées de la préparation et de la révision des documents de travail.

La composition de l'équipe d'AQ a changé depuis sa création, mais elle continue d'organiser des séances de sensibilisation afin que les collègues gardent à l'esprit les « domaines clés » lorsqu'ils réalisent des audits.

Les examens de l'AQ de l'ISC Fidji ont eu pour effet notable que les équipes veillent davantage à assurer la qualité de leurs matières de travail d'audit et à obtenir des preuves d'audit suffisantes et appropriées. Les équipes de mission d'audit de l'ISC apprécient également l'incidence d'une évaluation des risques suffisante et rigoureuse sur l'approche d'audit planifiée.

Il est important de noter que la fonction d'assurance qualité indépendante a aidé l'OAG à identifier et à traiter les domaines susceptibles d'être améliorés dans sa méthodologie d'audit. Il en est résulté une approche cohérente de la qualité dans l'ensemble de l'ISC.



Le drapeau des Fidji Source : Adobe Stock Images, rarrarorro

L'ARTICLE EN VEDETTE

Les audits de qualité sont réalisés lorsque les missions d'audit sont effectuées de manière cohérente, conformément aux exigences et aux principes des normes ISSAI, dans le cadre d'un système solide de contrôle qualité et dans un environnement où les auditeurs pratiquent les principes fondamentaux d'objectivité, d'indépendance, d'intégrité et de comportement éthique.

En d'autres termes, la réalisation d'audits de qualité prend du temps et nécessite la collaboration et l'engagement de toutes les personnes impliquées dans le système de gestion de la qualité des audits au sein d'une ISC. Il s'agit donc d'un processus d'amélioration continue pour l'ISC et son personnel.

La recherche permanente de meilleures méthodes d'audit permet aux ISC de fournir des informations à valeur ajoutée aux entités auditées. C'est là le fondement de la valeur ajoutée pour les citoyens.



Source: Adobe Stock Images, Ilyes Laszlo, 12ee12

Les défis spécifiques aux audits des petites îles dans l'archipel indonésien

Par : Sherlita Nurosidah (ISC d'Indonésie)

Introduction:

L'Indonésie est un Etat archipel qui regroupait plus de dix-sept mille îles en 2022, selon le Décret n° 100.1.1-6117 de 2022 du ministère de l'Intérieur (ministère de l'Intérieur, 2022). Parmi ces îles, 13 466 sont de petite superficie, et seules 146 sont habitées (Finaka, Agam et Putra, 2018). Vouloir réaliser des audits dans l'archipel dispersé qu'est l'Indonésie confronte les auditeurs à une série de défis spécifiques, notamment lorsqu'il s'agit de passer au crible le contexte financier des petites îles. L'Indonésie est le plus vaste Etat archipel du monde, sa longueur équivaut à environ un huitième de la circonférence de la Terre et ses petites îles se caractérisent par leur riche diversité culturelle, leur complexité économique et leur contexte environnemental unique.

L'ARTICLE EN VEDETTE

Le présent article se penche sur les difficultés complexes que rencontrent les auditeurs lorsqu'ils entreprennent des missions d'audit sur ces îles qui, en dépit de leur petite taille, n'en sont pas moins importantes sur le plan économique. Qu'il s'agisse de composer avec des infrastructures limitées, un éloignement géographique ou de comprendre les subtilités économiques des industries qui façonnent ces îles, les auditeurs sont confrontés à une multitude de défis qui requièrent une approche d'audit avisée et adaptée. Cet article explore les différents défis inhérents à l'audit des petites îles dans le contexte indonésien, et met en lumière les multiples considérations dont les auditeurs doivent tenir compte pour garantir l'exactitude, la fiabilité et la conformité de l'information financière dans ces environnements idylliques, mais complexes.



Carte de l'Indonésie, Source : Adobe Stock Images, Peter Hermes Furian

Surmonter les obstacles des audits des petites îles : un tour d'horizon

Réaliser des audits dans les petites îles indonésiennes pose des problèmes spécifiques aux auditeurs. Ceux-ci sont confrontés à des défis liés à l'insuffisance des infrastructures, l'isolement géographique, la dépendance économique à l'égard de certaines industries, une main-d'œuvre professionnelle limitée, des risques environnementaux uniques, des cadres réglementaires multiples et une sensibilité culturelle. Les petites îles indonésiennes ont souvent besoin d'infrastructures supplémentaires, notamment dans les domaines du transport et de la communication, et d'équipements technologiques. L'absence d'infrastructures fiables entrave la capacité des auditeurs à réaliser des audits sur site dans des conditions efficaces, à accéder aux informations essentielles et à communiquer efficacement avec les parties prenantes locales.

L'ARTICLE EN VEDETTE

L'éloignement géographique des petites îles engendre des frais de déplacement élevés, un allongement des délais d'audit ainsi que des défis logistiques. Les auditeurs doivent composer avec des difficultés d'accès, ce qui complique la coordination des activités d'audit et la collecte des données nécessaires. En Indonésie, l'économie de nombreuses petites îles dépend de secteurs particuliers comme le tourisme, l'agriculture ou la pêche. Leur volatilité économique influence directement la stabilité financière des entités dans ces îles, ce qui oblige les auditeurs à évaluer et gérer soigneusement les risques inhérents à ces industries. La carence en main-d'œuvre qualifiée dans les petites îles complique la tâche des auditeurs à la recherche de l'expertise locale. Le manque de personnel compétent peut entraver le processus d'audit et obliger les auditeurs à combler les lacunes en dispensant des formations ou en faisant appel à des sources externes. Les différents cadres réglementaires dans les îles indonésiennes confrontent les auditeurs au défi de naviguer entre différentes pratiques de reporting. Il est ainsi essentiel de savoir s'adapter à des environnements réglementaires variés pour garantir le respect des normes et des réglementations d'audit.



Village de pêcheurs de West Terempa sur l'île de Siantan, Indonésie, Source : Adobe Stock Images, Marko

Les bonnes pratiques d'audit dans les petites îles

Réaliser des audits dans les petites îles d'Indonésie requiert une approche nuancée, tenant compte des défis et des opportunités spécifiques à leurs contextes économiques, culturels et environnementaux particuliers. Voici quelques exemples de bonnes pratiques d'audit dans les petites îles sur la base de l'expérience et des études réalisées par l'ISC d'Indonésie :

Comprendre le contexte local

L'ISC d'Indonésie doit évaluer chaque année le rapport financier annuel du gouvernement national et des gouvernements locaux. Il est conseillé aux auditeurs de prendre le temps, en amont de l'audit, de comprendre le contexte local, notamment les moteurs économiques, les nuances culturelles et les facteurs environnementaux spécifiques à la petite île concernée. Ces connaissances font partie intégrante de la stratégie d'audit et de l'évaluation des risques dans l'étape dite d'audit intermédiaire. Il s'agit de la première des trois étapes avant que le gouvernement local ne remette son rapport en vue d'un audit complet. Le principe de responsabilité des autorités locales est essentiel pour mieux identifier et allouer les ressources (Nurosidah, Khusaini et Prasetyia 2023). Les objectifs d'une telle approche sont de mieux comprendre l'efficacité du système interne d'une entité, d'évaluer la conformité avec la loi et de surveiller les progrès réalisés dans le cadre des mesures de suivi prises après les résultats de l'audit. De manière générale, l'objectif premier de l'audit intermédiaire est indissociable de l'audit général. Il convient d'élaborer les plans d'audit en fonction des caractéristiques propres à l'île concernée, et également de prendre en compte des facteurs tels que les infrastructures limitées, la dépendance économique et les contextes industriels uniques lors de la conception des procédures d'audit.

Coopérer avec les experts

Coopérer avec les professionnels locaux qui comprennent les tenants et les aboutissants de l'économie, de la culture et du cadre réglementaire local de l'île permet d'obtenir des informations précieuses. Les experts locaux peuvent fournir des renseignements très utiles, permettant d'améliorer l'efficacité du processus d'audit. L'ISC d'Indonésie a publié le Décret n°3 2022 du Secrétaire général de la BPK sur l'audit financier national par un auditeur et un expert extérieur à l'ISC d'Indonésie et par un expert-comptable agréé conformément à la loi, qui permet à l'ISC de choisir tout expert de son choix s'avérant nécessaire pendant l'audit. L'expert choisi doit respecter les exigences stipulées par l'ISC et se conformer à la gestion de la qualité de l'audit.

Utiliser la technologie

Tirer parti de la technologie pour surmonter les difficultés liées à l'isolement géographique et aux infrastructures limitées est depuis longtemps considéré comme une bonne idée. Les outils d'audit à distance, d'échange électronique de documents et d'analyse des données permettent de rationaliser le processus d'audit et de réduire la nécessité d'une présence prolongée sur site. Depuis 2014, l'ISC d'Indonésie utilise des applications d'audit en ligne dans l'objectif de transformer l'institution en organisation axée sur les données (Bakri and Tirta, 2023). L'expérience des défis relevés dans le cadre de la pandémie de COVID-19 a redonné un nouveau souffle au renforcement des applications technologiques afin d'être à la pointe du progrès. Grâce à des efforts constants remarquables pour améliorer son efficacité et son efficience et mieux servir la nation, l'ISC d'Indonésie a introduit, en 2021, l'utilisation de BPK Big Data Analytics ou BIDICS, une application informatique de traitement des données qui permet de collecter, traiter et analyser de grandes quantités de données.

Une autre application s'est également avérée très utile pour réaliser des audits de qualité en dépassant les limites en termes de volume de données : SIAP Connect. Il s'agit d'une amélioration de l'application SIAP introduite six ans auparavant. Ce système d'information accélère la communication entre l'auditeur et l'entité contrôlée, en particulier lors des audits sur le terrain. L'entité contrôlée peut vérifier le calendrier de l'audit ou toute autre date importante, remettre des documents par le biais de la plateforme sans se soucier de l'éventualité de perdre des dossiers, examiner à l'avance toute information reçue de l'équipe, envoyer ou suivre des invitations, ainsi que toute autre procédure légalement autorisée. SIAP Connect améliore ainsi considérablement l'efficacité du travail. L'ISC d'Indonésie garantit également la confidentialité et la validité des données. À cette fin, seule la personne responsable du document concerné est autorisée à saisir les données correspondantes dans l'application.

L'émergence d'audits basés sur les risques

Un audit de qualité requiert une évaluation approfondie des risques en tenant compte des liens de dépendance économique de l'île. Il est nécessaire de bien comprendre les industries clés et leur vulnérabilité aux facteurs externes, tels que les risques environnementaux ou les fluctuations des marchés mondiaux. L'ISC d'Indonésie n'a de cesse d'améliorer la mise en œuvre d'audits basés sur les risques (risk-based audit ou RBA) en Indonésie, en se concentrant sur l'accès aux comptes à haut risque et aux comptes annexes dans le rapport financier du gouvernement. Cette approche s'avère très utile pour élargir le champ de l'audit et se libérer des contraintes liées à des échantillons restreints. Les six aspects suivants sont pris en compte dans le cadre de l'approche RBA pour déterminer le degré de matérialité du rapport :



L'avis de l'année précédente



Les résultats d'audit de l'année précédente



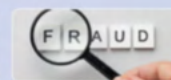
L'efficacité du suivi



L'intégrité du personnel clé



L'efficacité de l'équipe d'audit interne



L'indication de fraudes

Le gouvernement doit s'efforcer non seulement d'obtenir une opinion sans réserve sur son rapport financier annuel, mais aussi d'affecter ses dépenses de manière économe, efficace et efficiente, et de réfléchir activement à leur utilité.

La transparence des audits

Travailler avec les parties prenantes locales pour promouvoir leurs connaissances financières et leur compréhension du processus d'audit permet d'accroître la confiance. Cette manière de procéder contribue à un environnement plus transparent en matière d'information financière, et facilite la coopération lors des audits. La transparence est indéniablement un élément primordial par rapport aux défis spécifiques des petites îles. L'ISC d'Indonésie dispose de plusieurs outils pour garantir un processus d'audit sans faille. Ces outils permettent d'informer l'ISC d'Indonésie de tout manquement. Par exemple, l'ISC d'Indonésie propose un rapport d'accusation externe (LAPOR), accessible à l'adresse <https://www.lapor.go.id>, et un système de dénonciation, accessible sous <https://wbs.bpk.go.id>.

Formation et développement continu

Il est essentiel de proposer des opportunités de formation et de développement continu aux équipes d'audit pour améliorer leurs compétences et les tenir informés des dernières normes et technologies en matière d'audit. L'apprentissage en ligne de l'Université de la BPK (Corporate University BPK) est accessible sous <https://elearning-sl.bpk.go.id>. Cet outil permet aux employés de l'ISC d'Indonésie de s'inscrire à des formations en auto-apprentissage en ligne. Ils ont ainsi la possibilité d'acquérir des connaissances sur tout sujet qui les intéresse au cours de l'année. À la fin du cours, le certificat correspondant est automatiquement téléchargé sur la plateforme des ressources humaines de l'ISC d'Indonésie (SISDM). D'autre part, il est également proposé plusieurs formations en présentiel dans cinq grandes villes réparties sur quatre îles indonésiennes : Medan, Jakarta, Yogyakarta, Denpasar, et Gowa.

Mises à jour régulières de la réglementation

Rester informé des changements de réglementation tant au niveau national que local permet de consolider les bases pour réaliser des audits. La mise à jour régulière des procédures d'audit permet de s'aligner en fonction des changements de normes comptables et d'audit susceptibles d'impacter les missions d'audit dans les petites îles. Le réseau d'information et de documentation juridique (JDIH) de l'ISC d'Indonésie propose au public des outils récents sur les réglementations locales et nationales, ainsi que sur leurs changements au fil des ans. Récemment, en 2023, le JDIH de l'ISC d'Indonésie a reçu le premier prix en tant que réseau d'information et de documentation juridique. La plateforme est facilement accessible au public qui peut rester informé, par exemple en consultant le site Internet <https://peraturan.bpk.go.id>, des applications mobiles et une « smart box » appelée JDIH corner.

Conclusion

Réaliser des audits dans les petites îles d'Indonésie exige une approche holistique et adaptative. Les auditeurs doivent relever des défis allant d'infrastructures limitées et de l'isolement géographique jusqu'aux dépendances économiques et risques environnementaux uniques. En reconnaissant ces défis et en adaptant leurs stratégies d'audit au contexte spécifique des petites îles, les auditeurs peuvent contribuer à la fiabilité et à la transparence des rapports financiers dans ces environnements complexes et économiquement importants.

L'ARTICLE EN VEDETTE

References

Andrianto, Nico. 2015. "The Development of Performance Audit Capacity, A Comparison Study in the BPK and ANAO." *Jurnal Tata Kelola & Akuntabilitas Keuangan Negara* 43-65.

Bakri, Muhammad Rafi, and Rio Tirta. 2023. "BPK Big Data Analytics (BIDICS): From a Question that has No Answer." *International Journal of Government Auditing*.

Finaka, Andrean W., Septian Agam, and Gemawan Dwi Putra. 2018. Gali Potensi Pulau Tak Berpenghuni. Accessed 10 27, 2023. <https://indonesiabaik.id/infografis/gali-potensi-pulau-tak-berpenghuni>.

Minister of Home Affairs. 2022. Granting and Updating Codes, Data on Government Administrative Areas and Islands. No. 100.1.1-6117, Ministry of Home Affairs, Jakarta: Ministry of Home Affairs.

Nurosidah, Sherlita, Mohamad Khusaini, and Ferry Prasetyia. 2023. "Intergovernmental Transfers Reduction Policy and Flypaper Effect: Case of Covid-19 Pandemic in Indonesia." *Jurnal Ekonomi dan Studi Pembangunan*.



Source: PASAI

Améliorer les capacités de gestion stratégique : Valorisant la planification stratégique avec l'atelier de compétences en facilitation de la PASAI

Par : La Revue de l'INTOSAI

Introduction:

L'une des activités du programme de l'Association des institutions supérieures de contrôle du Pacifique (PASAI) consiste à veiller à ce que toutes les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) membres élaborent et mettent en œuvre leurs propres plans stratégiques complets et réalistes. Cependant, les ISC peuvent manquer d'aptitudes et de capacités à développer leurs propres plans stratégiques et opérationnels, ainsi qu'à établir des cadres permettant de contrôler et de faire rapport sur leurs performances par rapport à ces plans. En février 2023, trois ISC membres n'avaient pas de plan stratégique, et cinq avaient des plans stratégiques qui devaient expirer dans l'année.

PLEINS FEUX SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

La PASAI aide ses ISC membres à élaborer des plans stratégiques en leur apportant un soutien à la fois au niveau de l'ISC et par le biais de programmes régionaux. Au fil des ans, la PASAI a soutenu les ISC en utilisant ces deux modalités.

La PASAI est intervenue pour fournir aux ISC membres le programme « Enhancing Strategic Management Capabilities », un programme régional de sept mois visant à renforcer les capacités des ISC à gérer le processus de développement et de gestion de la stratégie organisationnelle, et à promouvoir la pensée stratégique au sein des ISC. L'un des principaux objectifs du programme était de permettre aux ISC de s'approprier le processus d'élaboration de la stratégie et de leur donner les moyens d'élaborer leurs propres plans stratégiques et opérationnels avec l'aide de l'équipe de facilitation du programme. Six ISC ont participé au programme : Chuuk, Palau, Guam, Kosrae, Pohnpei et Tuvalu.



Les participants à l'atelier « Renforcer les compétences de facilitation ». Source : La Revue de l'INTOSAI

PLEINS FEUX SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Pour démarrer le programme, la PASAI a organisé un cours en ligne d'une semaine ouvert à tous les membres du personnel de chaque ISC. Cette première étape s'est concentrée sur l'acquisition de connaissances fondamentales, où les participants se sont engagés dans des modules d'apprentissage pour se sensibiliser aux processus de gestion stratégique, y compris la communication et la gestion du changement.

En mars 2023, la PASAI a organisé un atelier en personne à Guam pour aider les ISC à développer de solides compétences en matière de facilitation de processus pour les chefs d'ISC et leur personnel sélectionné. L'atelier intitulé « Empowering Facilitation Skills » était une approche dynamique et pratique conçue pour permettre aux ISC de développer des compétences essentielles pour devenir des facilitateurs de processus efficaces, et être en mesure de gérer la facilitation des processus de planification stratégique au sein de leurs propres ISC.

Développement des compétences de facilitation :

Le cœur de l'atelier a tourné autour du développement des compétences de facilitation. La PASAI reconnaît l'importance de donner aux ISC les moyens de faciliter les sessions de planification stratégique en interne, afin de s'assurer que les ISC disposent non seulement des connaissances théoriques, mais aussi des compétences pratiques nécessaires pour guider efficacement le processus de planification stratégique.



Pritom Phookun dirige l'atelier.
Source : La Revue de l'INTOSAI



La vérificatrice générale de Tuvalu, Mme Imase Taai Kaunatu. Source : La Revue de l'INTOSAI

PLEINS FEUX SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

L'atelier sur les compétences de facilitation, animé par Pritom Phookun, facilitateur du renforcement des capacités de Empower By Design, a commencé par la mise en place d'un environnement ouvert, axé sur les objectifs, qui a facilité l'apprentissage et la participation active.

L'Auditeur public de Guam, BJ Cruz, a prononcé le discours d'ouverture, soulignant l'engagement de Guam en faveur de la planification stratégique. M. Cruz a souligné l'importance de la publication d'un plan stratégique et d'un plan annuel à Guam. Le geste de bienvenue et les vœux de réussite de la semaine ont donné un ton positif à l'atelier.

En découvrant les qualités, les connaissances, les compétences et les attitudes qui font un facilitateur compétent, les participants à l'atelier ont appris à poser des questions pertinentes, à écouter efficacement et à répondre de manière appropriée. La discussion sur le rôle des facilitateurs externes a mis en évidence l'importance de prévenir les préjugés et de s'assurer que les bonnes questions sont posées. Les participants ont appris qu'ils n'avaient pas besoin d'être des experts en la matière pour être de bons facilitateurs d'une discussion sur un sujet donné.



Source: INTOSAI Journal

L'autonomisation, selon l'atelier, implique un grand engagement, une exploration approfondie et une concentration constante sur les objectifs. L'instauration d'un climat de confiance entre les facilitateurs et les participants est cruciale pour la réussite des initiatives de planification stratégique. L'atelier a encouragé les participants à se demander non seulement s'ils font bien les choses, mais aussi s'ils font les bonnes choses.

L'atelier de facilitation avait une approche pratique de l'apprentissage, et les participants ont été encouragés à mener des discussions objectives en utilisant leurs compétences nouvellement acquises en matière de formulation de questions, d'écoute et de réponse sur un thème choisi par leurs petits groupes de travail. Les facilitateurs ont veillé à ce que chaque personne ait la possibilité de partager son point de vue, ont posé des questions pour approfondir le sujet et ont écouté ce que chacun avait à dire, au lieu de faire part de leurs propres opinions dans la conversation.

PLEINS FEUX SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS



Source: INTOSAI Journal

Les participants ont également appris les meilleures pratiques pour donner et percevoir un retour d'information, d'une manière encourageante, éducative et responsabilisante, ainsi que pour gérer efficacement les comportements difficiles des participants et les impliquer de manière positive dans les sessions de développement stratégique. En perfectionnant leurs compétences en matière de retour d'information et en comprenant comment aborder les situations difficiles, les facilitateurs seront en mesure de maintenir la confiance du groupe et de continuer à améliorer les discussions ouvertes sur le développement stratégique.

Dans le cadre de l'atelier de facilitation, chaque participant a ensuite planifié, préparé et pratiqué ses propres sessions de facilitation au cours des deux derniers jours de l'atelier, ses collègues participants lui fournissant un retour d'information constructif sur la manière dont il pourrait encore s'améliorer.

Conclusion :

Après l'atelier, les participants ont été encouragés à appliquer les connaissances et les compétences acquises au cours des étapes précédentes pour créer des plans stratégiques adaptés aux défis et aux opportunités uniques de leurs ISC respectives.

PLEINS FEUX SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

L'objectif principal de l'atelier de Guam était de renforcer les compétences de facilitation de l'équipe de planification stratégique afin qu'elle puisse animer des consultations avec ses parties prenantes, et la plupart des ISC ont finalement organisé des consultations dans le cadre d'un atelier avec les parties prenantes. Un important travail de préparation a été effectué avant les ateliers. Les ISC ont préparé leurs plans pour les consultations, y compris la structure, la conception et les questions à discuter. Ces plans ont été revus par le consultant avant la tenue des ateliers, afin de garantir la pertinence et la qualité des consultations. À ce jour, toutes les ISC ont achevé l'élaboration de leur plan stratégique, de leur plan opérationnel et de leur cadre de suivi et d'évaluation, à l'exception de Guam, qui est en train de finaliser son plan opérationnel au début du mois de février 2024.

Le programme a été couronné de succès au niveau de l'ISC et de la région, et a soutenu trois ISC qui n'avaient pas de plan stratégique. Pour les ISC de Chuuk, Kosrae et Palau, les plans stratégiques qu'elles ont élaborés sont les premiers. L'une des priorités stratégiques de la PASAI est que les ISC disposent d'un plan stratégique complet et réaliste pour remplir leur mandat et qu'elles soient en mesure de mettre en œuvre leurs plans stratégiques et de rendre compte de leurs performances par rapport à ceux-ci. Sur les 20 ISC que compte la PASAI, une seule n'a pas de plan stratégique à ce jour, mais la PASAI a pour objectif de soutenir cet effort au cours de l'année 2024.

L'atelier de facilitation de la PASAI est une initiative essentielle pour donner aux ISC les moyens d'entreprendre de manière indépendante une planification stratégique. La combinaison du renforcement des connaissances, du développement des compétences et de l'application pratique garantit que les ISC du Pacifique sont bien préparées à relever les défis du paysage de l'audit. Grâce à des efforts de collaboration et à des partenariats stratégiques, la PASAI vise à renforcer les capacités des ISC de la région du Pacifique.

Vous pouvez consulter l'album photo complet de l'atelier de facilitation PASAI ici, ou bit.ly/3Im6epA.



Source: Adobe Stock Images, Ilyes Laszlo, 12ee12

Le numérique par défaut : le concept d'instauration d'une culture numérique au sein de l'ISC de la République d'Indonésie

Par : Pingky Dezar Zulkarnain, l'ISC de la République d'Indonésie

Contexte

La pandémie de COVID-19 a engendré des défis sans précédent, dont l'un est d'avoir imposé des restrictions sur les déplacements en personne pour freiner la propagation du virus (Abouk & Heydari, 2021). Ces restrictions ont considérablement modifié la manière de réaliser les processus d'audit pour l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques de la République d'Indonésie BPK. En réponse à ces restrictions, les organisations et les institutions ont été contraintes de s'adapter et de trouver des moyens innovants pour poursuivre leurs activités de manière efficace.

PLEINS FEUX SUR LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE

Compte tenu des limites imposées aux interactions physiques, la BPK, mais aussi d'autres Institutions supérieures de contrôle des finances publiques du monde entier, se sont tournées vers la technologie comme outil essentiel pour réorganiser leurs procédures d'audit (Ngoma, 2021). Elles ont adopté des solutions de travail à distance et d'analyse des données ainsi que des plateformes de communication en ligne pour réaliser des audits et recueillir les informations nécessaires. Les auditeurs sont désormais en mesure d'accéder aux dossiers et aux documents financiers par voie électronique, ce qui réduit la nécessité de se rendre sur site. Cette évolution vers des audits basés sur la technologie permet non seulement d'améliorer l'efficacité du processus d'audit, mais aussi de minimiser d'éventuels risques sanitaires dans le cadre d'inspections physiques.

L'optimisation de la technologie pour remplacer certaines activités physiques dans le processus d'audit permet non seulement d'adopter une approche plus flexible et adaptable, mais aussi potentiellement d'améliorer la qualité de l'audit. Les auditeurs pouvant désormais se concentrer davantage sur l'analyse des données et l'interprétation des informations financières, le processus d'audit en devient d'autant plus instructif et stratégique. Cette évolution vers une approche d'audit plus technicisée pourrait avoir un impact durable sur la manière dont les audits sont menés dans le monde postpandémique.

Compte tenu des progrès rapides de la technologie et de l'impact de la pandémie de COVID-19, la conviction que davantage de processus d'audit se dérouleront, à l'avenir, principalement sur des plates-formes numériques gagne du terrain. Afin d'exploiter le potentiel de la technologie, la BPK a décidé d'adopter le concept du « Digital by Default » (le numérique par défaut).

Le concept du numérique par défaut signifie que la BPK donnera la priorité à l'utilisation de solutions numériques dans tous les aspects de ses procédures d'audit. Cela comprend l'adoption d'applications d'audit numériques, l'analyse automatisée des données, ainsi que la production de rapports et une communication entièrement en ligne. En adoptant cette approche, la BPK entend améliorer l'efficacité, la transparence et la précision dans l'exécution des audits. En outre, cette approche représente une avancée significative dans la résolution des problèmes liés à la disparité des sites des entités contrôlées, en particulier dans un archipel comme l'Indonésie, qui regroupe une multitude d'îles.

Outre l'amélioration de ces objectifs, le concept du numérique par défaut permet également de réduire les coûts et l'impact environnemental liés aux processus d'audit physiques. La BPK est donc sur la bonne voie pour obtenir des résultats d'audit plus efficaces et précis, tout en répondant aux exigences d'une ère numérique en pleine évolution.

Pour réaliser le projet du numérique par défaut, les principaux objectifs de l'approche de la BPK sont axés sur le développement de l'humain, des processus et de la technologie (Harris Kern & Randy Johnson, 1998 ; Noyes, 2004 ; Ross et al., 2006). Cette stratégie souligne combien il est important d'aligner ces trois éléments dans la recherche d'une organisation davantage orientée vers le numérique et plus efficace.

PLEINS FEUX SUR LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE



Source: Adobe Stock Images, Macrovector

Le numérique par défaut : l'humain

Bien qu'il n'existe pas de consensus sur la définition du numérique par défaut, la BPK considère qu'il s'agit d'un concept dans lequel les éléments numériques permettent de faciliter l'exécution des processus opérationnels. Cette approche ne requiert pas l'utilisation d'outils ou de technologies numériques dans les activités de projet comme une exigence fondamentale. Elle a plutôt le mérite de reporter la responsabilité de prouver en quoi l'utilisation des éléments numériques ne serait pas utile, lorsqu'une organisation ne les emploie pas.

La BPK s'efforce de réaliser son ambition du numérique par défaut dans une démarche holistique de transformation numérique. Dans le cadre de celle-ci, le plus important consiste à instaurer une nouvelle culture au sein de la BPK. L'élément le plus crucial dans le développement d'une culture est l'humain, en particulier de structurer son comportement. Cette mutation culturelle place le comportement des usagers au centre de ses préoccupations, en soulignant la nécessité pour les employés de s'adapter aux pratiques numériques et d'adopter un processus décisionnel fondé sur les données. Ce changement culturel, qualifié de culture numérique, encourage un environnement collaboratif dans lequel les employés s'impliquent activement dans la technologie, en alignant leurs processus de travail sur les normes numériques afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience (UNESCO et Conseil de l'Europe, 2008). Cette transformation vise à faire de la BPK une organisation agile et tournée vers l'avenir, avec une culture numérique ancrée dans les actions quotidiennes et l'état d'esprit de son personnel.

Le numérique par défaut : les processus

La BPK a formulé une stratégie intégrée visant à promouvoir le concept du numérique par défaut. Cette stratégie met l'accent sur la mise en place de processus opérationnels numériques, l'amélioration des structures de gouvernance des technologies de l'information et le développement de l'analyse des données massives (Big Data Analytics) (1). L'objectif de ces initiatives est d'exploiter la puissance de la technologie et des données non seulement pour améliorer les processus opérationnels de la BPK, mais aussi pour renforcer la transparence, l'efficacité et la responsabilité dans ces processus.

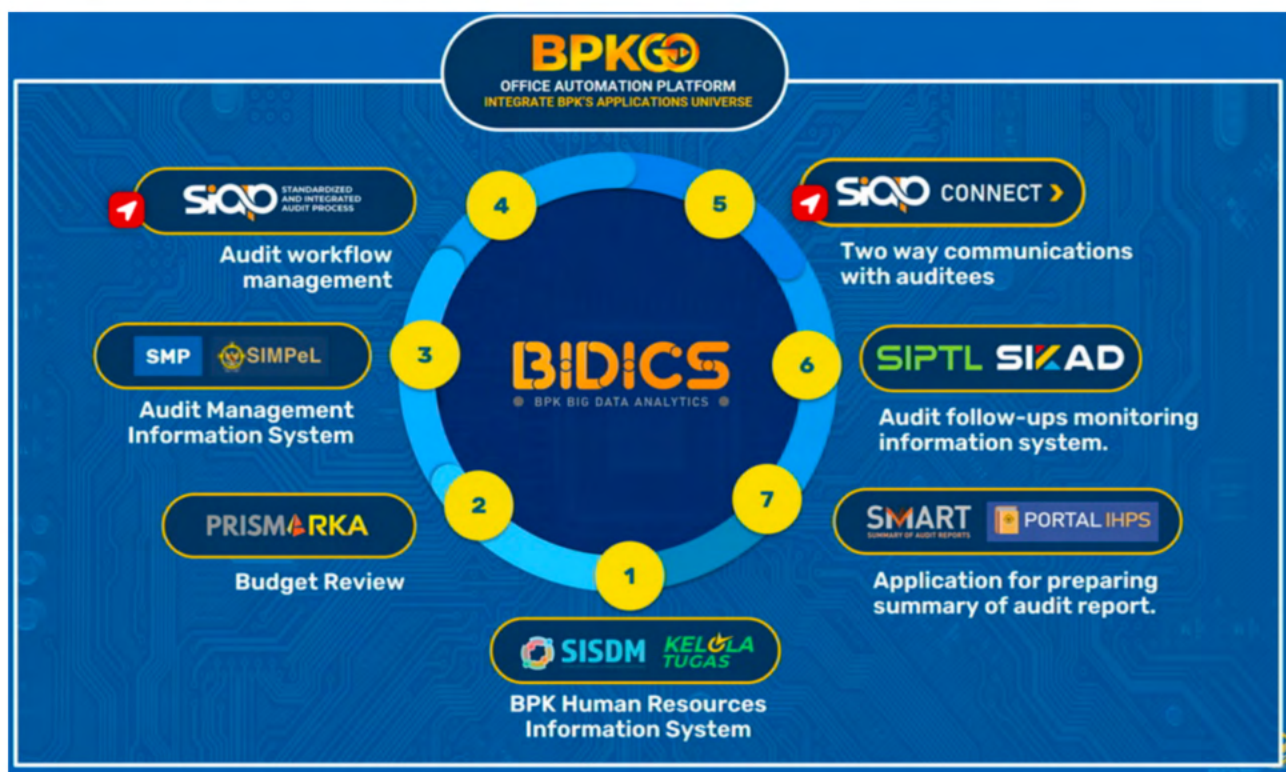
(1) Plan directeur des TIC pour la période 2020 à 2024, page ii

PLEINS FEUX SUR LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE

Pour réussir la mise en œuvre de processus opérationnels numériques de bout en bout, la BPK doit établir une architecture d'entreprise numérique. Cette initiative est essentielle pour aligner les systèmes informatiques et les structures des données de l'organisation sur ses objectifs stratégiques et ses processus opérationnels, et faciliter ainsi la mise en œuvre du concept du numérique par défaut. Cette orientation stratégique garantit une intégration homogène de la technologie et des opérations dans la recherche de l'excellence numérique.

Outre l'architecture d'entreprise numérique, il importe aussi de renforcer la gouvernance par le biais d'une gouvernance informatique solide afin de garantir que des politiques et des procédures sont en place pour gérer les plateformes numériques, pour s'aligner sur les processus opérationnels de la BPK et pour sécuriser les flux d'informations qui circulent sur les plateformes numériques. En outre, cette gouvernance est essentielle pour instaurer un environnement de confiance dans l'écosystème des audits incluant l'auditeur, l'entité contrôlée et les autres parties prenantes.

Enfin, le développement de l'analyse des données massives est le fer de lance de cette stratégie, en permettant à la BPK d'exploiter les vastes quantités de données générées à l'ère numérique pour prendre des décisions éclairées. En investissant dans ces domaines, la BPK adopte une approche proactive pour parvenir à un écosystème d'audit offrant davantage de transparence, d'orientation sur les données et d'efficacité. L'analyse des données massives est la composante essentielle dans l'instauration d'une culture des données, et fait partie intégrante de la culture numérique.



PLEINS FEUX SUR LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE

Ces trois initiatives sont décrites dans le Plan stratégique informatique de la BPK RINTIK pour la période 2020 à 2024 comme les trois principaux piliers qui façonnent la culture numérique afin d'établir la BPK comme une organisation axée sur la gestion des données.

Le numérique par défaut : la technologie

La transformation numérique et le numérique par défaut sont des concepts pluridimensionnels qui vont au-delà de la simple mise en œuvre d'applications ou du niveau d'opérabilité des processus opérationnels réalisés via des plateformes numériques. Bien que les applications soient un élément essentiel, il importe de mettre l'accent sur un passage généralisé au numérique et sur le changement fondamental que cela implique dans la manière dont les organisations fonctionnent sur une plateforme numérique.

Dans le cadre de la transformation numérique, la disponibilité des applications est une exigence essentielle. Ces applications, qu'elles soient préexistantes ou nouvellement développées, doivent permettre une interconnexion sans faille entre elles, et être de nature intégrative ou collaborative. Cette intégration garantit des flux homogènes des données et des processus, permettant ainsi de créer un écosystème numérique unifié et efficace. Cette interconnexion permet aux organisations de prendre des décisions fondées sur des données et d'améliorer la qualité de leurs services auprès de leurs clients.

La transformation numérique et le numérique par défaut ne consistent pas simplement à accumuler un large éventail d'applications ou à migrer tous les processus vers des plateformes numériques. Il s'agit de créer un environnement synergique dans lequel la technologie soutient et renforce les processus opérationnels, ce qui se traduit par une amélioration de la productivité, de l'agilité et de l'innovation (Attrey et al., 2020 ; Leinwand & Mani, 2021). En favorisant les applications collaboratives et interconnectées, les organisations peuvent exploiter tout le potentiel du contexte numérique, ce qui leur permet de s'adapter et de prospérer dans un environnement économique en constante évolution.

Les technologies de l'information jouent un rôle central dans l'instauration d'une culture numérique en donnant la priorité à la facilité d'utilisation, à la rapidité et à la précision. L'accent mis sur des solutions technologiques conviviales, rapides et précises contribue à améliorer la productivité globale et à favoriser un état d'esprit principalement axé sur le numérique au sein d'une organisation. Cependant, même dans la recherche d'une meilleure efficacité et innovation, la sécurité doit rester primordiale tout au long de chacun des processus.

Si la recherche de la facilité d'utilisation, de la rapidité et de la précision est essentielle pour améliorer l'efficacité opérationnelle et offrir une expérience numérique harmonieuse, elle ne doit jamais se faire au détriment de la sécurité. A l'ère numérique, la protection des données, des systèmes et des réseaux contre les cybermenaces est de la plus haute importance. Par conséquent, il est primordial d'adopter une approche intégrée de la mise en œuvre de la technologie, qui inclue à la fois le confort d'utilisation et des mesures de sécurité solides, pour garantir le succès de toute initiative de transformation numérique. L'équilibre entre ces deux aspects permet de créer une culture numérique résiliente, dans laquelle la technologie permet non seulement d'autonomiser, mais aussi de protéger les ressources numériques et la réputation d'une organisation.

PLEINS FEUX SUR LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE

Aujourd'hui, la BPK a développé de nombreuses applications pour soutenir des processus opérationnels plus efficaces, notamment dans les domaines des ressources humaines, de la gestion des audits, de la gestion des performances et de la formation. Dans l'esprit du numérique par défaut, ces systèmes devraient être connectés les uns aux autres. Il est nécessaire d'organiser ces systèmes dans un cadre approprié, tel que le Cadre de gestion de la performance de l'ISC (ISC PMF) pour une institution comme la BPK.

L'importance de la technologie dans la réalisation du concept du numérique par défaut réside dans la manière dont elle structure les activités quotidiennes des employés. Cela implique une intégration sans faille des plateformes numériques dans les activités de routine du personnel, où la visioconférence devient le mode par défaut pour les réunions, le processus d'audit se déroule naturellement dans les applications, les correspondances liées à l'audit ont lieu via la plateforme numérique, et les demandes de formation peuvent être initiées d'un simple clic sur l'application désignée. Ce changement de paradigme permet non seulement de rationaliser et d'accélérer les processus opérationnels, mais aussi d'ancrer dans l'organisation un état d'esprit principalement axé sur le numérique. Il illustre la manière dont la technologie devient partie intégrante de la culture organisationnelle, faisant des outils et des plateformes numériques le choix par défaut pour un large éventail d'activités, ce qui, en fin de compte, favorise l'efficacité et la productivité tout en embrassant les possibilités inhérentes à l'ère numérique (Hartl, 2019).



Source: Adobe Stock Images, Macrovector

PLEINS FEUX SUR LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE

Conclusion

Pour la période allant jusqu'en 2024, la tâche la plus importante est de savoir comment la BPK peut efficacement éliminer les redondances dans le travail d'audit grâce à la technologie, établir des processus opérationnels et des données normalisés, promouvoir l'amélioration des processus et mettre en œuvre l'automatisation dans ses activités opérationnelles. L'adoption de la transformation numérique a révolutionné le processus d'audit de l'ISC d'Indonésie en répondant aux difficultés liées à la dispersion géographique des sites des entités contrôlées, ce qui a permis d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des audits dans un Etat insulaire comme l'Indonésie. Cela est réalisable de plusieurs manières, notamment en améliorant l'accessibilité, la communication et la collaboration en temps réel.

Pour y parvenir, les ISC partageant des conditions similaires à celles de l'ISC d'Indonésie pourraient commencer par mettre en place une architecture d'entreprise. L'architecture d'entreprise est essentielle pour développer et améliorer les processus opérationnels des audits gouvernementaux en optimisant les avantages liés aux technologies de l'information et de la communication. Cette orientation stratégique souligne l'engagement de l'ISC à optimiser l'efficacité et l'efficacité de ses activités. En atteignant ces objectifs, l'ISC ne renforcera pas seulement sa propre excellence opérationnelle, mais créera également un précédent, en adoptant la transformation numérique comme moyen d'améliorer la transparence, la précision et la qualité globale de l'écosystème des audits. Cette approche tournée vers l'avenir contribuera sans aucun doute à faire de l'ISC une institution plus agile, plus réactive et davantage axée sur la technologie, prête à relever les défis et à répondre aux exigences de l'ère numérique.

Références

About, R. et Heydari, B. (2021). The Immediate Effect of COVID-19 Policies on Social-Distancing Behavior in the United States (L'impact immédiat des politiques liées au COVID-19 sur les comportements de distanciation sociale aux Etats-Unis). Dans *Public Health Reports* (Vol. 136, numéro 2).

Attrey, A., Carblanc, A., Gierten, D., Leshner, M., Pilat, D., Wyckoff, A., & Kahin, B. (2020). Vectors of Digital Transformation (Les vecteurs de la transformation numérique). *International Organisations Research Journal*, 15(3), 7-50. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2020-03-01>

Harris Kern, & Randy Johnson. (1998). *Building the new enterprise: people, processes, and technology* (Construire la nouvelle entreprise : l'humain, les processus et la technologie). Prentice-Hall, Inc.

PLEINS FEUX SUR LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE

Harris Kern, & Randy Johnson. (1998). Building the new enterprise: people, processes, and technology (Construire la nouvelle entreprise : l'humain, les processus et la technologie). Prentice-Hall, Inc.

Hartl, E. (2019). A Characterization of Culture Change in the Context of Digital Transformation (Une caractérisation du changement de culture dans le contexte de la transformation numérique). Vingt-cinquième conférence des Amériques sur les systèmes d'information. <https://www.researchgate.net/publication/340648016>

Klyuchar, M. (2021). How to design a human-centred digital transformation initiative: an emerging case study from Ukraine (Comment concevoir une initiative de transformation numérique axée sur l'humain : une nouvelle étude de cas en Ukraine). <https://undocs.org/a/74/493>

Leinwand, P. et Mani, M. M. (2021). Digitizing Isn't the Same as Digital Transformation (La numérisation n'est pas la même chose que la transformation numérique). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/03/digitizing-isnt-the-same-as-digital-transformation>

Ngoma, S. (2021). Enhancing Operations Contributes to the Agility and Resilience of Supreme Audit Institutions (L'amélioration des activités contribue à l'agilité et à la résilience des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques). Revue internationale de la vérification des comptes publics, 48(3).

Noyes, H. (2004). People, Process and Technology in Risk Management (L'humain, les processus et la technologie dans la gestion des risques) - ProQuest. DM Review. <https://www.proquest.com/docview/214680305?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

Ross, J. W., Weill, Peter et Robertson, D. (2006). Enterprise architecture as strategy: creating a foundation for business execution (L'architecture d'entreprise en tant que stratégie : créer un fondement pour l'exécution opérationnelle). Harvard Business School Press.

UNESCO et Conseil de l'Europe. (2008). How to understand digital culture: Digital culture – a resource for a knowledge Society ? (Comment comprendre la culture numérique : la culture numérique – une ressource pour une société du savoir ?) (Aleksandra Uzelac & Biseka Cvjeticanin, Eds.). UNESCO. <http://www.culturelink.hr>

About the author:

Pingky Dezar Zulkarnain presently serves as the Deputy Director of IT for IT Audit Support and Performance Management. Also, he acts as Head of BPK Big Data Analytics Laboratory. He earned a doctoral degree in Information and Communication Technology Policy Studies focused on Anti-Corruption from Waseda University, Japan.



INTERNATIONAL JOURNAL

— OF GOVERNMENT AUDITING —

