



# Les dépenses du gouvernement pour la COVID-19 ont-elles été transparentes, responsables et inclusives ?

---

Conclusions, informations et enseignements tirés des audits TAI

---

Mars 2024

# Sommaire

<b>Acronymes et abréviations</b>	<b>3</b>
----------------------------------	----------

<b>Établir le contexte</b>	<b>4</b>
----------------------------	----------

a. À propos des audits TAI	
○ Pourquoi l'IDI a-t-elle soutenu les audits TAI ?	
○ 46 ISC ont participé aux audits TAI	
b. À propos de cette publication	5
c. Les principes de l'agilité	6

Comment les ISC ont-elles contribué à la transparence, à la responsabilité et à l'inclusivité des dépenses de la COVID-19 ?

Comment les audits TAI ont-ils amélioré les capacités des ISC ?

Regarder vers l'avenir

## Section 1:

<b>Comment les ISC ont-elles contribué à la transparence, à la responsabilité et à l'inclusivité des dépenses de la COVID-19 ?</b>	<b>7</b>
--	----------

1.1 Quelles ont été les conclusions et les recommandations des ISC ?	8
○ Achats d'urgence	
○ Programmes socio-économiques	
○ Déploiement de vaccins	
1.2 Comment les gouvernements et les parties prenantes ont-ils réagi aux audits TAI ?	14
1.3 Comment les principales parties prenantes peuvent-elles créer un écosystème permettant d'accroître l'impact des audits TAI ?	15

## Section 2:

<b>Comment les audits TAI ont-ils amélioré les capacités des ISC ?</b>	<b>17</b>
--	-----------

2.1 Comment les audits TAI ont-ils amélioré les capacités du personnel institutionnel, organisationnel et professionnel des ISC ?	18
2.2 Quels sont les défis auxquels les ISC ont été confrontées en matière d'audit dans une situation d'urgence ?	20

## Section 3:

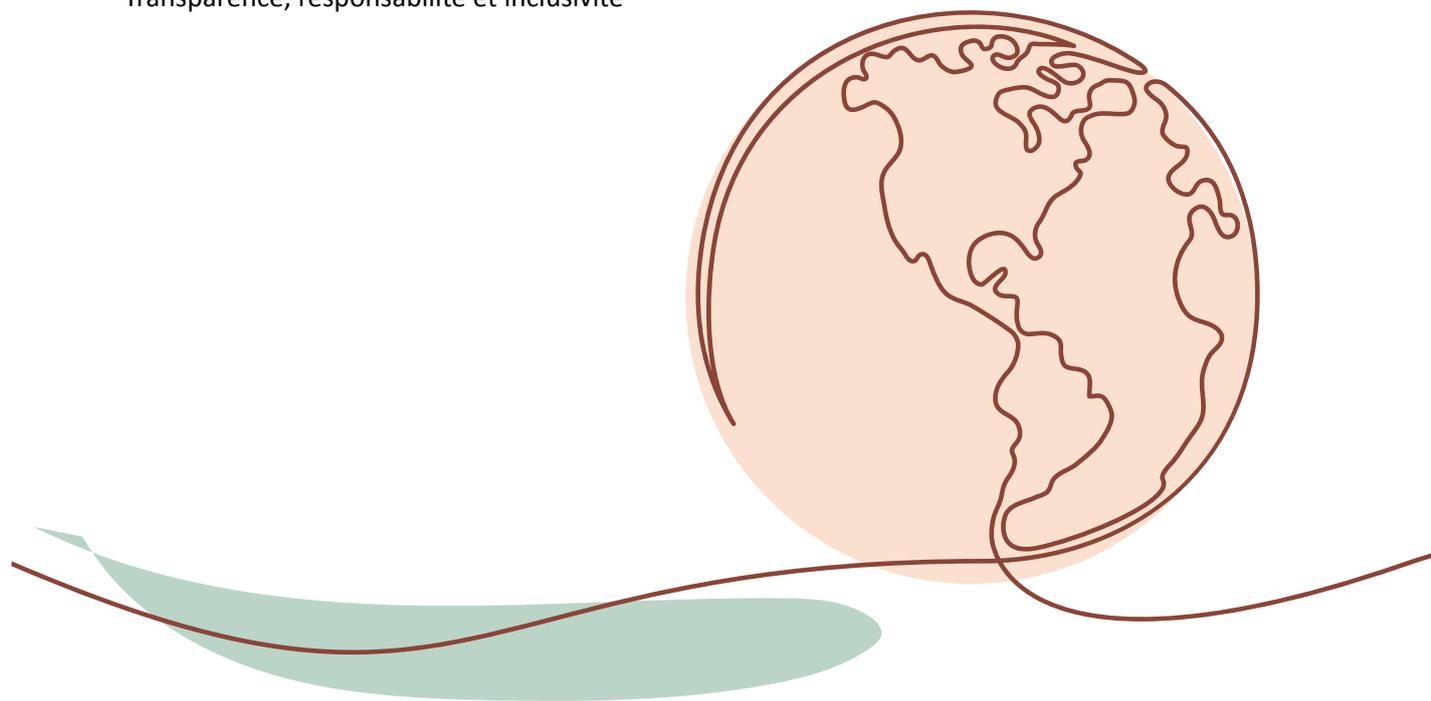
<b>Regarder vers l'avenir</b>	<b>22</b>
-------------------------------	-----------

3.1 Quels enseignements les ISC ont-ils tirés de la réalisation des audits TAI ?	23
3.2 Quelles sont les capacités du personnel institutionnel, organisationnel et professionnel dont les ISC ont besoin pour mettre en place des pratiques d'audit résilientes dans des situations d'urgence ?	25

<b>Réflexions des mentors et des parties prenantes</b>	<b>27</b>
--	-----------

# Acronymes Et Abréviations

<b>AFROSAI-E</b>	Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques anglophones
<b>ARABOSAI</b>	Organisation arabe des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
<b>ASOSAI</b>	Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques de l'Asie
<b>CA</b>	Audit de conformité
<b>CAROSAI</b>	Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques des Caraïbes
<b>CREFIAP</b>	Conseil régional de formation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Afrique francophone subsaharienne
<b>EUROSAI</b>	Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe
<b>GAVI</b>	L'Alliance du Vaccin
<b>GTFD</b>	Groupe de travail de l'OLACEFS sur l'audit de la gestion des catastrophes dans le cadre des ODD
<b>IBP</b>	International Budget Partnership
<b>IDI</b>	Initiative de développement de l'INTOSAI
<b>INTOSAI</b>	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
<b>ISSAI</b>	Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
<b>OLACEFS</b>	Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes
<b>PASAI</b>	Association des institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique
<b>ISC</b>	Institution supérieure de contrôle des finances publiques
<b>TAI</b>	Transparence, responsabilité et inclusivité



# Établir le contexte



## À propos des audits TAI

Les gouvernements ont mobilisé des fonds importants au cours de la COVID-19 pour répondre à la situation d'urgence. Au cours de la période 2020-21, le FMI a fourni plus de 110 milliards de dollars américains<sup>1</sup> en financement d'urgence lié à la COVID à 85 pays. Un nombre important de conventions de financement comprennent des engagements en matière d'audit et, pour de nombreux pays, ces engagements nécessitent un audit de l'ISC. Dans ce type de situation d'urgence, les décaissements considérables et successifs du gouvernement augmentent les risques d'irrégularité, de détournement, de gaspillage et de corruption. Dans le même temps, la COVID-19 a entraîné des inégalités accentuées entre les sociétés.

## Pourquoi l'IDI a-t-elle soutenu les audits TAI ?

L'initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) a lancé les *audits de conformité coopératifs mondiaux sur la transparence, la responsabilité et l'inclusivité de l'utilisation des fonds d'urgence pour la COVID-19 (audits TAI)* afin d'aider les ISC à fournir une supervision indépendante et en temps voulu sur l'utilisation des fonds d'urgence pour la COVID 19. En tant qu'audits de conformité fondés sur les ISSAI, les audits TAI ont aidé les ISC à examiner la transparence, la responsabilité et l'inclusivité dans l'utilisation des fonds d'urgence pour la COVID-19.

## 46 ISC ont participé aux audits TAI :

AFROSAI-E	ASOSAI	CAROSAI
<ul style="list-style-type: none"><li>Kenya</li><li>Liberia</li><li>Somalie</li><li>Tanzanie</li><li>Zambie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Bangladesh</li><li>Maldives</li><li>Indonésie</li><li>Myanmar</li><li>Philippines</li><li>Thaïlande</li><li>La République kirghize</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dominique</li><li>Jamaïque</li><li>Sainte-Lucie</li><li>Suriname</li><li>Saint-Christophe-et-Nièvés</li></ul>
EUROSAI	PASAI	
<ul style="list-style-type: none"><li>Azerbaïdjan</li><li>Turquie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Îles Salomon</li><li>Tuvalu</li></ul>	
ARABOSAI	OLACEFS	CREFIAP
<ul style="list-style-type: none"><li>Algérie</li><li>Irak</li><li>Libye</li><li>République arabe syrienne</li><li>République du Yémen</li><li>Soudan</li><li>Tunisie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Argentine</li><li>Bolivie</li><li>El Salvador</li><li>Guatemala</li><li>Honduras</li><li>Mexique</li><li>Paraguay</li><li>Pérou</li><li>Uruguay</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Bénin</li><li>Burkina Faso</li><li>Les Comores</li><li>République démocratique du Congo</li><li>Djibouti</li><li>Gabon</li><li>Madagascar</li><li>Sao Tomé-et-Principe</li><li>Togo</li></ul>

1 [Financement du FMI et aide du service de la dette](#)

## À propos de cette publication :

Cette publication mondiale est un recueil des constatations d'audit et des recommandations des rapports publiés par les ISC. Parmi les 46 ISC qui ont participé aux audits TAI, 29 ont émis et publié leurs rapports d'audit. Cette publication vise à partager les résultats de l'audit TAI au profit des ISC, des organes de l'INTOSAI et des multiples parties prenantes. Elle permet de tirer des enseignements importants pour l'audit des crises futures nécessitant un audit agile. Elle donnera une plus grande visibilité des résultats de l'audit TAI à un public plus large. Nous espérons également qu'elle rehaussera le profil des ISC parmi les parties prenantes nationales et internationales en mettant en valeur le travail accompli et en facilitant un plus grand impact des audits.

Le contenu principal de la publication provient des ISC. Elles ont apporté leur contribution en répondant à des enquêtes et en fournissant des informations dans le cadre de discussions en ligne. Nous avons également reçu un retour d'informations de la part des personnes-ressources qui ont aidé les équipes des ISC à réaliser l'audit et de la part des parties prenantes qui les ont soutenues pendant l'audit. Leurs réflexions sont incluses à la fin de la publication. L'IDI remercie profondément les ISC, les équipes d'audit, les personnes-ressources, les parties prenantes externes, GAVI (l'Alliance du Vaccin), l'International Budget Partnership (IBP), et d'autres pour leur soutien et leur coopération continue au cours de l'audit et de l'élaboration de cette publication.

### Principales caractéristiques des audits TAI :

#### 1. Se concentrer sur la transparence, la responsabilité et l'inclusivité

*La transparence* peut être définie comme le principe de base de la divulgation au public d'informations sur les décisions, les politiques, les cadres juridiques et institutionnels des gouvernements, de manière compréhensible, accessible et en temps voulu.<sup>2</sup>

*La responsabilité* dans le secteur public concerne la relation entre l'État et ses citoyens et la mesure dans laquelle l'État est responsable de ses actions. Elle fait référence au cadre juridique et d'établissement de rapports, à la structure organisationnelle, à la stratégie, aux procédures et aux actions contribuant à garantir que les organisations qui utilisent l'argent public et prennent des décisions affectant la vie des gens puissent être tenues pour responsables de leurs actions. Les principes et concepts nécessaires à la responsabilité du secteur public comprennent la transparence, l'équité, l'intégrité et la confiance.<sup>3</sup>

*L'inclusivité* fait référence au processus d'amélioration des conditions permettant aux individus et aux groupes, en particulier ceux qui sont marginalisés, de participer à la société et de bénéficier de manière adéquate des dépenses publiques pour la COVID-19. L'objectif est de « ne laisser personne de côté » et d'inclure dans les dépenses publiques pour la COVID-19 des mesures qui contribuent à améliorer la capacité, l'opportunité et la dignité de ces personnes marginalisées ou susceptibles de l'être. La marginalisation peut varier en fonction des contextes dans lesquels travaillent les ISC.

#### 2. Les audits TAI se sont concentrés sur trois domaines principaux des dépenses de la COVID-19

- Achats d'urgence
- Distribution de programmes socio-économiques, et
- Allocation et déploiement de vaccins

*Examen des cadres de conformité et de la conformité des transactions* : les audits TAI ont examiné la transparence, la responsabilité et l'inclusivité des cadres de conformité et de la conformité des transactions dans les domaines à haut risque. L'objectif était de permettre aux ISC de demander aux gouvernements de rendre compte des dépenses effectuées dans le cadre de la COVID-19 et de contribuer au changement systémique afin de mettre en place des cadres de conformité plus solides pour les crises à venir.

*4. Soutien aux audits TAI en tant qu'audits agiles* : tout en soutenant les ISC dans la réalisation des audits TAI, l'IDI les a encouragées à suivre une approche agile afin d'apporter de la valeur rapidement sans affecter la qualité et les résultats du processus d'audit. Nous avons suggéré que les ISC mettent en œuvre l'agilité de manière pragmatique, sur la base de l'évaluation des compétences et de l'expérience du personnel. Les équipes des ISC ont exploré les possibilités d'appliquer les neuf principes d'agilité, en fonction de leur capacité, de leur mandat et de leur environnement.

*5. Intégration de l'impact* : les audits TAI devaient intégrer les considérations relatives à l'impact de l'audit tout au long du processus d'audit. L'impact de l'audit pouvait être amélioré en visualisant l'impact de l'audit à court et à long terme, en s'engageant avec les principales parties prenantes tout au long du processus d'audit, en communiquant largement les messages clés de l'audit et en assurant le suivi de l'audit.

2 Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation de marchés (MAPS selon ses sigles en anglais). <https://www.mapsinitiative.org/methodology/1-what-is-MAPS-presentation.pdf>

3 <https://oag.parliament.nz/2016/accountability/part2.htm>

## Les principes de l'agilité <sup>4</sup>

**Livraison précoce et continue de produits d'audit :** dans une approche agile, il est essentiel de délimiter l'audit et de le planifier en mini-cycles afin de générer des rapports précoces. Au lieu de prévoir de livrer un seul rapport complet sur la COVID-19 à la fin de l'année, les ISC pouvaient fournir une série de rapports de ce type à intervalles réguliers. Les ISC pouvaient ainsi tirer des enseignements des audits en cours et adapter le processus pour ceux à venir afin qu'ils soient plus efficaces.

**Accepter le changement :** les ISC devaient faire preuve de souplesse dans leurs plans et être prêtes à changer de cap, compte tenu des incertitudes pendant la pandémie. Cela pouvait concerner les objectifs de l'audit, la disponibilité des critères d'audit ou l'accès aux éléments probants de l'audit.

**Approche empathique :** les ISC devraient adopter une approche empathique à l'égard des entités contrôlées pendant la pandémie. Les ISC devaient comprendre la situation des entités contrôlées tout en formulant des recommandations en vue d'une plus grande transparence, d'une plus grande responsabilité et d'une plus grande inclusivité.

**Travail en collaboration :** les audits TAI ont nécessité des membres de l'équipe provenant de l'ensemble de l'ISC et possédant des connaissances et des compétences multisectorielles. Une approche agile demandait également une collaboration avec de multiples parties prenantes, par exemple la société civile et les dirigeants des ISC.

**Se concentrer sur le simple et l'essentiel :** faire en sorte que l'étendue de l'audit soit gérable et se concentrer sur les domaines hautement prioritaires, à haut risque.

**Une communication efficace :** si une communication efficace est essentielle dans tout processus d'audit, elle devient critique dans un processus agile où les choses changent constamment et l'équipe de l'ISC a dû réagir avec agilité pour livrer un produit dans un délai serré.

**Des individus motivés et des équipes autogérées :** une approche agile n'était possible que si l'équipe de l'ISC comprenait des auditeurs très motivés autonomes et capables de travailler ensemble pour livrer un produit de haute qualité dans des délais serrés.

**Amélioration continue :** les ISC pouvaient mettre en place des processus itératifs et créer des boucles de retour d'informations afin que l'équipe de l'ISC tire les enseignements de l'itération précédente et trouve des moyens d'y remédier lors de l'itération suivante. Les équipes des ISC pouvaient organiser des sessions d'examen pour réfléchir à ce qui pouvait être poursuivi, à ce qui pouvait cesser et à ce qu'elles pouvaient commencer à mettre en œuvre.

**Une attention permanente à l'excellence technique :** l'agilité ne signifie pas que les équipes des ISC abandonnent la qualité. Une approche agile continue de souligner l'excellence technique. Cela implique que les ISC sont restées fidèles aux ISSAI relatives à l'audit de conformité lors de la réalisation des audits TAI.



***L'ISC du Costa Rica a mis en œuvre avec succès une approche agile pour les audits de la COVID-19. Selon le chef de l'équipe d'audit agile de l'ISC : « Ce qui est important pour le personnel des ISC, outre la formation à l'approche agile, c'est le changement d'état d'esprit, de paradigmes et de schémas mentaux, afin de créer de nouveaux moyens formels et informels de générer de la valeur pour les.***

<sup>4</sup> Guide pratique TAI <https://idi.no/work-streams/professional-sais/tai-audits>

# Section 1:

## Comment les ISC ont-elles contribué à la transparence, à la responsabilité et à l'inclusivité des dépenses de la COVID-19 ?

**1.1 Quelles ont été les conclusions et les recommandations des ISC lors des audits TAI :**

- Achats d'urgence ?
- Distribution de programmes socio-économiques ?
- Le déploiement de vaccins ?

**1.2 Comment les gouvernements et les parties prenantes ont-ils réagi aux audits TAI ?**

**1.3 Comment les principales parties prenantes peuvent-elles créer un écosystème permettant d'accroître l'impact des audits TAI ?**

Les ISC ont conclu que les gouvernements doivent renforcer les mesures de **responsabilité** concernant les dépenses de la COVID-19. Des cadres de gouvernance faibles ont été identifiés comme étant un problème critique, nécessitant une meilleure préparation aux situations d'urgence dans les pays concernés. Une coordination insuffisante entre les agences gouvernementales et un manque de mécanismes transparents dans les opérations gouvernementales ont été constatés, ainsi que le non-respect de la réglementation en matière de marchés publics et de la mise en œuvre des contrats. Des cadres de gouvernance et de responsabilité faibles ont également conduit à la sélection de bénéficiaires inéligibles pour les programmes socio-économiques et à des erreurs de distribution. En ce qui concerne le déploiement de vaccins, les ISC ont souligné la nécessité de réglementer les processus d'acquisition, de réception et de stockage des vaccins.

Tout en abordant la question de la **transparence**, les ISC ont constaté des limitations dans l'accès aux informations d'audit nécessaires, notamment en ce qui concerne les contrats entre les gouvernements et les sociétés pharmaceutiques. Certains de ces contrats ont été considérés comme portant atteinte à la législation nationale, telle que la loi sur la transparence du pays.

Lors de l'examen de l'**inclusivité**, les ISC ont rencontré des difficultés pour identifier les cadres ou les réglementations existants pour évaluer cet aspect. Néanmoins, étant donné que la plupart des acquisitions et des services pendant la pandémie visaient à soutenir les segments les plus vulnérables de la population, les ISC ont reconnu l'importance d'évaluer l'état de préparation des gouvernements pour identifier et aider ces segments. Outre l'absence de cadres de conformité et de coordination intergouvernementale, les ISC ont déterminé que les bases de données devaient être régulièrement mises à jour ou stratifiées afin d'identifier avec précision les segments vulnérables. Cette déficience a eu un impact sur les processus de prise de décision et de planification, privant parfois les groupes les plus vulnérables de la société d'un accès à des programmes socio-économiques et à des vaccins.

## 1.1 Quelles sont les conclusions et les recommandations des ISC ?

### ISC ayant contrôlé le sujet des Achats d'urgence. Quelles ont été leurs conclusions ?

#### ISC AFROSAI-E, ASOSAI, PASAI, EUROSAI, CAROSAI :

- Le ministère de la Santé utilise un système comptable spécial, une régie d'avances, pour les achats d'urgence, qui ne comporte pas de contrôles adéquats et offre moins de garanties que ses processus d'achat habituels. L'absence de documents soutenant la sélection, la passation de contrats et la négociation avec les fournisseurs disponibles en est la preuve.
- L'ISC a recommandé au ministère de la Santé d'élaborer des conseils soulignant les risques associés à la passation de marchés à fournisseur unique et de mettre en place des mesures pour gérer ces risques avec les agences chargées de la mise en œuvre. Le gouvernement devrait également promulguer des politiques et donner des conseils afin de donner la priorité aux services liés à la COVID-19 pour les groupes vulnérables tels que les personnes âgées, les personnes handicapées et les groupes défavorisés qui sont laissés de côté.

#### ISC ARABOSAI, OLACEFS :

- Les ISC ont conclu que le gouvernement a eu des difficultés à obtenir le financement nécessaire pour couvrir les marchés publics requis pour faire face à la pandémie en temps voulu.
- L'absence de critères clairs pour la sélection des soumissionnaires et la sélection d'entreprises peu fiables ont conduit à un gaspillage de fonds publics et un retard dans la délivrance de médicaments et de la fourniture médicale dans les délais convenus dans les contrats d'achat.
- Les auditeurs n'ont pas eu accès aux contrats d'achat entre le gouvernement et les sociétés pharmaceutiques, portant atteinte aux lois nationales sur la transparence.
- Étant donné qu'il n'existe pas de dispositions légales relatives à l'affectation des ressources en fonction des critères inclusifs, un audit ne pouvait pas évaluer l'aspect de l'inclusivité. Aucun mécanisme n'a été mis en place pour identifier les différents groupes d'intérêt, en particulier ceux qui se trouvent dans une situation plus difficile.
- Lors de l'évaluation du processus d'acquisition de services ou de biens, les ISC n'ont pas trouvé de mécanismes adéquats pour garantir la capacité technique des prestataires de services, ni la pertinence et la qualité des biens acquis.
- Les ISC ont constaté que les contrats convenus n'avaient pas été mis en œuvre en raison de l'absence d'autorités et de personnel désignés, de l'absence de responsables identifiés pour des aspects spécifiques du processus d'achat, du non-respect des procédures administratives affectant les paiements et la transparence globale, des mécanismes faibles de suivi et des contrôles internes faibles.

### Recommandations :

- La mise en place d'un système de stockage stratégique pour faire face aux situations d'urgence et renforcer les procédures de contrôle interne pour le suivi des mouvements de fonds et leur décaissement en temps voulu. Les hôpitaux et les centres de santé devraient également être renforcés en personnel médical et dotés des ressources nécessaires pour répondre aux besoins dans les situations critiques.
- Le ministère devrait élaborer et mettre en œuvre des mécanismes de contrôle (par exemple, imposer des pénalités de retard) pour les entreprises qui ne respectent pas les délais de délivrance de médicaments et de fournitures.
- Établir des mécanismes garantissant le respect des lois nationales sur la transparence et plaider en faveur de la pertinence de la responsabilité et du rôle de l'ISC au sein du système de gestion des finances publiques.
- Plaider en faveur de l'inclusivité et mettre en œuvre des actions visant à développer une culture d'inclusivité.
- Fixer des mécanismes d'examen et de contrôle pour garantir la transparence, la responsabilité et la qualité de la gestion des dossiers et des processus administratifs. Renforcer les mécanismes de contrôle interne pour le suivi des procédures de passation de marchés, la détermination des responsabilités et l'application des sanctions correspondantes.

## ISC ayant contrôlé le sujet de la Distribution de programmes socio-économiques. Quelles ont été leurs conclusions ?

### ISC AFROSAI-E, ASOSAI, PASAI, EUROSAI, CAROSAI :

- Une ISC a examiné le programme de relance du pays pour les citoyens. Elle a conclu que le programme garantissait la transparence en incluant des informations sur le groupe cible, les critères de sélection des bénéficiaires, le cadre institutionnel, le cadre d'établissement de rapports, le cadre opérationnel et le budget requis pour le programme.
- Les rôles et les responsabilités des agences chargées de la mise en œuvre ont été clairement définis et le cadre d'établissement de rapports pour la comptabilisation des fonds de la COVID-19 a été fourni. Les lignes directrices de mise en œuvre ont indiqué que le programme de relance vise les citoyens et les entreprises vulnérables affectés par les pertes d'emploi, l'augmentation des coûts d'exploitation et la réduction de la demande. Cependant, l'audit ne pouvait pas permettre de déterminer si toutes les parties prenantes ont été autorisées à bénéficier des fonds de relance.
- Une autre ISC a contrôlé l'aide aux engrais accordée aux agriculteurs et a constaté que les lignes directrices en matière de subventions assuraient la transparence grâce à son système de bons électroniques. Les lignes directrices comprenaient les qualifications des agriculteurs pour bénéficier de l'aide aux engrais. Cependant, les lignes directrices ne prévoyaient pas les rôles spécifiques des agences financières respectives, la restitution des fonds inutilisés ou le délai de présentation des rapports de liquidation par les collectivités locales.
- Les procédures de subventions et de paiement de l'aide aux engrais par le biais du bon électronique, y compris l'enregistrement des agriculteurs bénéficiaires, n'étaient pas conformes aux lignes directrices de mise en œuvre. La liste des agriculteurs bénéficiaires a été présentée tardivement et les documents relatifs aux transactions achevées ont été téléchargés de manière incomplète.

### Recommandations :

- Les lignes directrices des agences respectives devraient spécifier les rôles et les responsabilités en matière de comptabilité et d'information sur l'utilisation des fonds, comme le reversement des fonds inutilisés à la fin du programme. La ligne directrice devrait également inclure le calendrier pour la présentation des rapports de liquidation par l'agence pour leur conservation et la présentation d'une liste maîtresse pour l'élaboration des bons électroniques et la vérification des documents téléchargés.
- Les agences devraient planifier et coordonner la préparation des agriculteurs bénéficiaires et fixer une date limite pour la présentation de la liste maîtresse en vue de l'élaboration des bons électroniques. Les commerçants accrédités et les associations de coopératives agricoles devraient suivre les lignes directrices lorsqu'ils téléchargent les documents complets comme preuve des transactions effectuées avec succès.
- La direction de l'agence devrait veiller à ce que les critères d'éligibilité des bénéficiaires soient clairs et concis, sans ambiguïté, et qu'ils tiennent compte des personnes vulnérables au sein de la société afin de garantir l'inclusivité des personnes bénéficiant de l'aide gouvernementale.
- Les agences chargées de la mise en œuvre des programmes d'aide devraient utiliser des modes de communication appropriés pour s'assurer que les groupes cibles reçoivent toutes les informations dont ils ont besoin pour bénéficier de l'aide fournie.



## Étude de cas Tuvalu : distribution du programme d'aide financière

*L'ISC de Tuvalu a conclu que le cadre de conformité régissant la distribution du programme d'aide financière à tous les citoyens de Tuvalu considérait largement la transparence, la responsabilité et l'inclusivité comme étant des principes directeurs. Des conseils adéquats ont été donnés aux autorités désignées pour qu'elles diffusent publiquement les informations relatives à la COVID-19 et assurent une couverture complète, collectent les données pertinentes, mènent des évaluations approfondies et détaillées des risques, planifient et préparent des mesures d'intervention appropriées, encouragent l'établissement de rapports réguliers sur les actions dédiées et élaborent, approuvent et modifient les procédures opérationnelles normalisées (PON) pertinentes.*

*Au niveau des transactions, l'ISC a conclu que le ministère des Finances et les comités désignés ont partiellement respecté les autorités compétentes. Il s'agissait de s'assurer qu'un processus et des contrôles internes étaient en place pour vérifier et confirmer la distribution correcte des fonds aux populations éligibles. Cependant, l'équipe a constaté certaines anomalies nécessitant des améliorations afin de renforcer les pratiques transparentes, responsables et inclusives de mise en œuvre et de distribution des programmes d'aide socio-économique. Cela couvre les améliorations dans le cadre de conformité, notamment en fournissant des conseils suffisants sur les rôles et responsabilités attendus des comités désignés et en modifiant les politiques existantes.*

*L'ISC de Tuvalu a recommandé de revoir les politiques existantes et d'assurer un conseil suffisant sur les rôles, les responsabilités et les fonctions attendus des équipes/comités désignés qui participent aux efforts de réponse de Tuvalu à la COVID-19. Des termes et références clairement définis pour chaque comité réduiraient la confusion quant à qui serait responsable de la mise en œuvre des programmes d'aide socio-économique nécessaires et d'autres activités connexes dans le cadre du sous-comité des finances. Ces politiques doivent également être régulièrement examinées et mises à jour, en tenant compte des nouvelles informations.*

*L'ISC a également recommandé de planifier, d'examiner, de coordonner et de diffuser de manière adéquate des programmes complets de sensibilisation du public, y compris toute modification des termes, conditions et programmes approuvés dans le cadre des activités de la COVID-19. Toutes les publications, y compris les modifications ou révisions, devraient être rendues publiques rapidement, et toutes les voies devraient être utilisées et envisagées de manière à couvrir toutes les îles.*

### ISC ARABOSAI, CREFIAF, et OLACEFS :

- En ce qui concerne les cadres de conformité, l'ISC a conclu que le manque de clarté des critères d'éligibilité a conduit à des divergences dans la mise en œuvre du processus en matière de subventions par les différents services. L'absence de définition des responsabilités des entités responsables de la mise en œuvre du processus a conduit à l'enregistrement de cas de doubles avantages et à l'octroi de subventions non méritées.
- Le manque d'informations parmi les groupes cibles sur les aides disponibles et la diffusion des procédures à suivre pour en bénéficier ont privé certains groupes de recevoir un soutien. Ce qui a fait que l'impact souhaité n'a pas été atteint. Le taux d'aide accordé n'a pas atteint plus de 21 % de la population cible.
- Au niveau des transactions, l'ISC a conclu que la procédure de demande d'aide en personne était mal adaptée aux situations d'urgence sanitaire. Par conséquent, cette approche a manqué d'inclusivité, excluant une partie importante des bénéficiaires cibles et entraînant le refus d'avantages pour 78 % d'entre eux. De plus, le court délai pour présenter les demandes d'aide a empêché de nombreux bénéficiaires potentiels de déposer leur demande à temps.
- En raison de la faiblesse du contrôle interne, de l'absence de mécanismes pour vérifier la fiabilité des déclarations présentées par les demandeurs d'aide et du manque de ressources humaines spécialisées, il est arrivé que l'aide ait été distribuée à des bénéficiaires non éligibles et que certains aient reçu une double aide.
- En ce qui concerne le décaissement de l'aide financière, les ISC ont identifié des cas de doubles avantages pour certains bénéficiaires, tandis que 33 % des bénéficiaires potentiels n'ont pas reçu l'aide financière.

- Une ISC du CREFIAP a conclu que le processus d'attribution de la compensation était dûment divulguée et qu'elle était inclusive. Les compensations ont été allouées à tous les secteurs d'activité couvrant toutes les régions et aux bénéficiaires appartenant aux classes sociales les plus défavorisées, sans distinction de sexe, de religion ou de localisation géographique.
- Cependant, une compensation a été accordée à certains bénéficiaires inéligibles qui étaient des opérateurs enregistrés mais dont le statut fiscal et de sécurité sociale n'était pas régularisé. Les travailleurs indépendants ont bénéficié de la compensation sans fournir les documents nécessaires.
- Il existait un manque de coordination entre les agences gouvernementales et des bases de données non cohérentes. Dans un cas, cela a empêché le processus d'évaluation des demandes de subvention d'environ 190 000 ménages et a mis en danger la subvention de plus de 164 000 ménages.
- Il arrive également que les bases de données soient obsolètes ou qu'elles ne soient pas stratifiées en fonction des critères de revenu familial de la population. Ces combinaisons ont empêché les autorités de confirmer que la subvention avait atteint la population visée, par exemple les segments les plus vulnérables.
- Dans certains cas, les budgets, les contrats et/ou les projets exécutés n'ont pas été publiés dans les délais établis par le cadre juridique applicable. Aucun paramètre d'inclusivité n'a été établi pour l'exécution des projets d'aide économique. Il n'existait également pas de cadre de responsabilité pour l'utilisation des fonds.
- Bien que, dans certains cas, le programme socio-économique comprenne des critères visant à garantir la transparence, la responsabilité et l'inclusivité, les règles et réglementations liées à ces critères n'ont été que partiellement respectées.

#### *Recommandations :*

- Assurer une large diffusion des dispositions légales, faciliter l'accès aux informations et fixer des critères d'éligibilité clairs.
- Renforcer les procédures de contrôle interne à toutes les étapes du processus, y compris l'identification des bénéficiaires et le paiement.
- Accélérer le projet de numérisation de l'administration publique, utiliser les virements bancaires au lieu des ordres de paiement manuels et publier les données relatives au paiement de l'aide.
- Fixer des lignes directrices pour la collaboration, la coordination et l'assistance technique interministérielle et assurer la cohérence des informations. Établir des mécanismes de suivi des progrès réalisés dans le versement des subventions, tout en permettant d'identifier les limitations et de suggérer des actions correctives. Prévoir le droit de pétition et répondre aux demandes des citoyens.
- Les transactions et les opérations devraient être enregistrées dans le système intégré d'administration financière. Des actions préventives ou correctives devraient être adoptées pour garantir que la comptabilité de la municipalité est tenue à jour afin d'être utile à la prise de décision.
- Renforcer le système de gestion de la base de données pour sauvegarder et maintenir l'exactitude des informations. Vérifier les informations comprises dans les bases de données des différents bureaux de l'État et s'assurer de leur exactitude ou exploiter une base de données unique pour tous les bureaux de l'État.
- Formaliser les exigences du programme et ajuster les exigences et les contrôles pour garantir (a) que les bénéficiaires non éligibles ne reçoivent pas de programmes socio-économiques et (b) que les fournisseurs sous contrat devraient figurer sur la liste des prestataires éligibles tenue par le gouvernement.



## ISC ayant contrôlé le sujet du Déploiement de vaccins. Quelles ont été leurs conclusions ?

### ISC AFROSAI-E, ASOSAI, PASAI, EUROSAI, CAROSAI :

Une ISC a conclu que, bien que le processus de déploiement de vaccins ait été efficace et conforme aux règles et réglementations, il existait des lacunes dans le contrôle interne. L'ISC a identifié des problèmes concernant la fourniture d'informations budgétaires en temps voulu, l'absence de systèmes informatiques, l'inefficacité de la collecte de données et le manque de clarté des rôles et des responsabilités du personnel de l'agence.



### Le cas des Maldives : déploiement de vaccins de la COVID-19

*L'ISC des Maldives a conclu que les processus et les contrôles régissant la distribution des vaccins ont établi de manière substantielle la responsabilité du programme. L'exécution du programme a garanti l'inclusivité conformément au plan national de déploiement de vaccins de la COVID-19. Le cadre d'allocation incluait la population autochtone et les travailleurs migrants, soit une grande partie de la population. Le programme de déploiement de vaccins a été exécuté de manière transparente, à l'exception de la non-publication du budget de déploiement de vaccins.*

*L'ISC a recommandé*

- d'établir un système approprié d'alerte sur les niveaux de stock et de veiller à ce que le système soit utilisé correctement et tenu à jour ;*
- d'établir un système approprié de gestion des stocks et de veiller à ce que les licences nécessaires pour ces logiciels essentiels soient incluses dans le budget annuel et renouvelées rapidement ;*
- d'élaborer des procédures opérationnelles normalisées (PON) concernant le processus de tenue des registres des stocks, afin de garantir la mise à jour rapide des registres des stocks et d'informer le personnel concerné de ces PON. Formuler des lignes directrices et des PON à suivre en cas de rappel d'un vaccin et veiller à ce qu'elles soient communiquées aux parties prenantes et au personnel concernés ;*
- de publier, à intervalles réguliers, le budget de déploiement de vaccins et les informations relatives à l'exécution du budget. Établir des mécanismes de contrôle pour garantir l'exactitude des données introduites dans le système et empêcher l'introduction de fausses données dans le système ;*
- d'établir un plan pour le transfert complet du système au ministère de la Santé. Ce faisant, s'assurer que le système répond aux exigences fixées, obtenir le code source et la documentation du système, préparer les manuels d'utilisation et les PON sur l'utilisation du système, et former les principaux utilisateurs.*

### ISC ARABOSAI, CREFIAF, OLACEFS :

- En ce qui concerne les cadres de conformité, les ISC ont constaté que les accords, les lignes directrices et les circulaires régissant le déploiement de vaccins n'étaient pas publiés sur le site Web du ministère. ?
- Les cadres juridiques ne définissent pas les responsabilités en cas de violation des lois et de non-respect.
- Au niveau des transactions, l'ISC a conclu qu'une planification et une coordination inadéquates entre les parties concernées ont fait que le vaccin n'a pas atteint tous les citoyens.
- Le taux de vaccination a été faible ; les personnes vaccinées n'ont représenté que 28 % de la population ciblée.
- Le nombre de dispositifs de contrôle de la température de réfrigération des vaccins a été insuffisant dans plusieurs établissements de santé. En l'absence de réunions régulières pour examiner les lectures de température des entrepôts, il a été difficile de détecter les problèmes liés aux équipements de refroidissement et de prendre rapidement les mesures nécessaires.
- Certains centres n'ont pas délivré de bons d'expédition de vaccins et n'ont pas mis à jour les registres de stocks au niveau de l'entrepôt. En conséquence, la direction de l'entrepôt n'a pas été en mesure de suivre les mouvements des vaccins et des fournitures et de déterminer les quantités livrées et les quantités endommagées.

- En ce qui concerne la gouvernance du déploiement de vaccins, une ISC a conclu qu'il existait un plan national de déploiement de vaccins. En ce qui concerne les responsabilités des différents acteurs en matière d'introduction et de déploiement de vaccins, les deux principales structures de coordination ont été efficaces.
- La création du groupe consultatif sur la vaccination, responsable d'identifier la population cible, a été retardée. Il y a eu également un manque de consultation préalable des parties prenantes pour identifier les groupes cibles.
- Absence d'établissement de calendriers de vaccination. L'obligation d'enregistrement préalable pour accéder au vaccin a été révisée, ce qui a permis à toute personne qui le souhaitait de se faire vacciner même si elle n'était pas enregistrée dans la plateforme.
- Il y a eu une distribution continue des vaccins de la COVID-19 et un suivi régulier des stocks de vaccins. Dans certains cas, l'équipement nécessaire à l'administration des vaccins a été insuffisant. Les clés de distribution prévues par le plan national de déploiement de vaccins n'ont pas été respectées lors de la distribution des vaccins dans les districts.
- En termes de nombre de personnes vaccinées, la mise en œuvre du plan national de vaccination a été inefficace. Cela a été notamment le cas de la population rurale et du segment des personnes âgées entre 5 et 18 ans.
- L'efficacité des plans nationaux de vaccination a également été affectée par une communication inadéquate et insuffisante pour atténuer les craintes concernant la sécurité et l'efficacité des vaccins. Cela est principalement dû au fait que les agences gouvernementales responsables devaient diffuser suffisamment d'informations pour sensibiliser aux avantages de la vaccination.
- Le cadre de conformité visant à réglementer l'acquisition, la réception et le stockage des vaccins de la COVID-19 présentait des faiblesses, car il ne tenait pas compte de toutes les entités ayant participé aux processus.
- Dans certains cas, aucune procédure n'a été établie pour superviser la bonne utilisation des fonds affectés à l'acquisition des vaccins.

### Recommandations

- Le cadre juridique devrait définir les responsabilités et tenir les fonctionnaires du niveau exécutif pour responsables en cas de violations de la loi, d'erreurs et de non-conformité.
- Pour l'envoi de vaccins, les services devraient remplir tous les documents requis et conserver des dossiers différents pour chaque envoi.
- Attribuer des dispositifs de contrôle de la température dans les réfrigérateurs des centres qui souffrent d'une pénurie de ces dispositifs. Effectuer des lectures de température quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles et les consigner dans le registre des lectures de température.
- Délivrer des bons de livraison de vaccins pour chaque sortie de stock, organiser les registres d'inventaire, les mettre à jour régulièrement et consigner toutes les données nécessaires dans le registre des stocks.
- Mettre en place des structures pour l'identification des groupes cibles pour la vaccination et consulter également tous les bénéficiaires à l'avance afin de garantir l'inclusivité de toutes les parties prenantes dans la détermination des objectifs prioritaires.
- Tenir compte de la situation de chaque région au moment de définir une politique de lutte contre la pandémie et des mesures pour assurer la livraison des vaccins aux différents sites de vaccination.
- Les agences gouvernementales qui interviennent devraient promouvoir largement le plan de vaccination auprès de la population. Elles devraient veiller à ce que tous les citoyens soient vaccinés conformément au plan national de vaccination, en particulier ceux à risque et/ou les plus vulnérables. Des informations fiables devraient être fournies sur l'état d'avancement du déploiement de vaccins et sur l'évaluation de l'efficacité et de l'impact du plan national de vaccination.
- Afin de garantir le respect de la transparence et de la responsabilité, les agences gouvernementales intervenantes devraient renforcer les mécanismes de contrôle et de suivi et s'assurer de disposer de tous les documents justifiant les actions du gouvernement y compris les contrats conclus avec les sociétés pharmaceutiques pour la fourniture de vaccins. Les agences responsables devraient renforcer leurs mécanismes de contrôle afin de s'assurer que les formulaires utilisés pour la réception et la livraison des vaccins sont complets et comportent toutes les données requises, telles que le nom du fonctionnaire responsable de valider la livraison, le numéro de lot et la quantité de doses livrées, entre autres.



## 1.2 Comment les gouvernements et les parties prenantes ont-ils réagi aux audits TAI ?

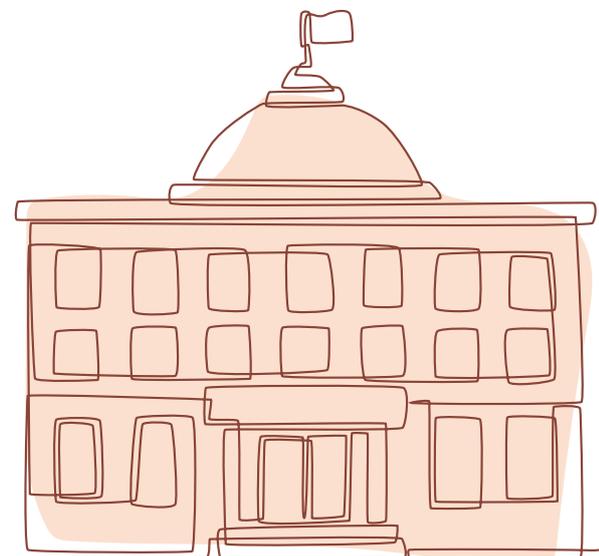
*En général, les agences gouvernementales ont réagi positivement aux audits TAI. Les audits TAI ont également été largement acceptés par les parties prenantes. Les ISC ont observé la nécessité d'une plus grande coopération entre les institutions chargées de la responsabilité et de la transparence dans le pays afin d'obtenir de meilleurs résultats d'audit. La coopération avec ces entités renforcerait les efforts pour mettre en œuvre les recommandations de l'audit TAI, ce qui se traduirait par une transparence et une responsabilité dans les opérations du gouvernement.*

### ISC AFROSAI-E, ASOSAI, PASAI, EUROSAI, CAROSAI :

- Le ministère et les parties prenantes du pays ont accordé une grande importance à l'audit TAI. Il a fait l'objet d'un débat animé entre les secteurs gouvernementaux et les partenaires de développement. Les rapports d'audit sont généralement traités sans grande attention de la part du ministre concerné. Cependant, grâce au rapport d'audit TAI, la réponse positive des ministres a permis de mettre en œuvre les recommandations visant à renforcer la transparence et la responsabilité dans ces ministères. En raison de l'audit TAI, un protocole d'accord (*Memorandum of Understanding (MOU)*) a été signé avec les forces de police. Un engagement a également été renouvelé avec l'association des médias, ce qui a permis une diffusion précise et large des résultats de l'audit auprès du public.
- En raison de l'audit TAI, le Conseil de développement du pays a revu sa politique de répartition pour améliorer le secteur du tourisme. L'agence s'est maintenant engagée à ouvrir les fonds à toute personne ou entreprise éligible du secteur du tourisme, quelle que soit sa situation géographique.
- L'entité contrôlée et les parties prenantes ont apprécié que l'équipe d'audit ait mené un audit axé sur la transparence, la responsabilité et l'inclusivité. Tout au long de l'audit, l'équipe d'audit s'est entretenue avec l'entité et les parties prenantes au sujet des constatations. En conséquence, des actions correctives ont été entamées pour remédier aux problèmes soulevés par l'équipe.

### ISC ARABOSAI, CREFIAF, et OLACEFS :

- Après avoir reçu le rapport d'audit, le ministère de la Santé s'est engagé à mettre en œuvre les recommandations de l'audit.
- Sur la base des recommandations de l'audit TAI, les entités ont entamé le processus de recouvrement des fonds indûment versés.
- Étant donné que des discussions et des communications ont toujours eu lieu avec la direction de l'entité contrôlée, l'entité contrôlée a accepté les constatations.
- L'entité contrôlée a accepté le rapport d'audit TAI, qui proposait d'améliorer la gestion des fonds alloués aux situations d'urgence.
- De nombreux gouvernements ont réagi positivement aux constatations des audits TAI. Cette réponse s'est manifestée de diverses manières, notamment en acceptant formellement le rapport d'audit, en améliorant les fonctions de contrôle interne et en planifiant ou en mettant en œuvre les recommandations ou les actions spécifiques visant à résoudre les problèmes identifiés.
- Dans quelques cas où les constatations ont été perçues comme étant potentiellement liées à la fraude ou à la corruption, les rapports d'audit ont été transmis au pouvoir judiciaire en vue de poursuites ultérieures ou, dans le cas des ISC dotées d'un mandat avec des fonctions juridictionnelles, des procédures ont été entamées en vue de l'application de sanctions.
- Dans un cas, les constatations de l'audit ont été contestées et a eu lieu une intention de retarder, ou de ne pas mettre en œuvre, les recommandations du rapport d'audit.



## 1.3 Comment les principales parties prenantes peuvent-elles créer un écosystème permettant d'accroître l'impact des audits TAI ?

*L'importance des parties prenantes était soulignée car elles pouvaient mettre en évidence le rôle de l'ISC dans la gestion globale des finances publiques du pays. Des suggestions étaient également formulées en vue d'une collaboration entre les parties prenantes pour la planification des audits et le suivi des résultats. Établir des canaux de communication plus larges et faciliter la communication avec les parties prenantes concernant les audits des ISC seraient également bénéfiques afin d'obtenir un impact plus important d'audit.*

### ISC AFROSAI-E, ASOSAI, PASAI, EUROSAI, CAROSAI :

- Toutes les parties prenantes devraient être sur la même longueur d'onde en ce qui concerne le niveau d'intérêt qu'elles portent aux affaires du pays en examinant les rapports d'audit TAI. Il devrait y avoir une participation réciproque afin de maintenir la transparence, la responsabilité et l'inclusivité des programmes en cours d'exécution.
- Les parties prenantes ont besoin de reconnaître leur rôle dans la collaboration avec l'ISC pour sensibiliser le grand public aux résultats de l'audit et savoir comment utiliser ces informations pour plaider en faveur du changement et de l'impact. La planification collaborative et le libre accès aux informations garantissent que les rapports d'audit, les constatations et les recommandations sont accessibles au public sur les sites Web du gouvernement, les plateformes des institutions d'audit ou les portails spécialisés.
- Sensibilisation de l'Assemblée nationale à traiter les rapports à temps. En cas de discussion, les membres du Parlement pouvaient faire pression sur les agences pour mettre en œuvre les recommandations.
- Suivre des recommandations de l'audit et organiser des interactions régulières avec les parties prenantes après la publication du rapport d'audit pouvaient contribuer à un plus grand impact de l'audit. Le Parlement, les institutions chargées de la responsabilité, le ministère des Finances et les agences d'audit interne pouvaient collaborer avec l'ISC pour créer l'écosystème.
- Impliquer les principales parties prenantes dans la planification des audits. Les parties prenantes devraient encourager le gouvernement à intervenir sur les rapports d'audit antérieurs et à intégrer les conclusions et recommandations critiques dans le dialogue politique. Elles pouvaient également aider l'ISC à rester visible et à effectuer des audits de suivi sur la mise en œuvre des recommandations antérieures.
- Exploiter la technologie numérique pour diffuser, collecter et analyser les résultats des enquêtes menées auprès des bénéficiaires et des parties prenantes, et afin d'accélérer la fourniture des documents, rapports, assistance et retour d'information requis dans le cadre de la mise en œuvre des programmes et des projets.

### ISC ARABOSAI, CREFIAF, et OLACEFS :

- Une communication efficace entre les différentes parties prenantes peut influencer la mise en œuvre des résultats de l'audit et contribuer à améliorer la performance de l'entité en matière de prestation de services en temps voulu. Les parties prenantes comprennent entre autres le Parlement et les médias.
- Les parties prenantes devraient aider à identifier les faiblesses et à mettre en évidence les aspects positifs.
- Les principales parties prenantes, c'est-à-dire le gouvernement, le Parlement et les autres agences, devraient mettre en place un écosystème pour obtenir l'impact souhaité de l'audit TAI. La création de canaux de communication spécialisés et une coordination régulière entre l'ISC et les parties prenantes permettaient d'y parvenir.
- L'impact de l'audit dépend de sa large diffusion auprès de toutes les parties prenantes.
- Les rapports d'audit devraient être largement diffusés pour permettre aux parties prenantes intéressées de connaître les résultats de l'audit et de contribuer à améliorer les procédures par la mise en œuvre des recommandations.
- L'ISC pouvait exploiter l'intérêt des parties intéressées en promouvant des forums de discussion sur les résultats des audits.
- La large diffusion des résultats de l'audit est essentielle pour en assurer l'impact. Par conséquent, les ISC devraient continuer à publier le rapport émis, garantissant la participation des citoyens par le biais des organisations de la société civile, des médias et des citoyens eux-mêmes, contribuant à améliorer la prise de décision tout en promouvant une culture de bonne gouvernance.

- La publicité sur la fonction cruciale des ISC, pour la société et la gestion saine des finances publiques, et sur la pertinence de leurs rapports devrait s'intensifier. Cela créerait également une plus grande adhésion des parties prenantes et des citoyens, en augmentant la probabilité qu'ils contribuent aux travaux des ISC.
- Sur la base de l'expérience de l'audit TAI, les ISC pouvaient envisager d'ajouter les dimensions spécifiques de transparence et d'inclusivité (pour les différents types et modalités d'audit) à leurs pratiques d'audit régulières. Cela pouvait permettre d'avoir un impact plus important. Dans le même ordre d'idées, il serait pertinent d'articuler les efforts de promotion de cette approche aux niveaux infranationaux afin qu'elles puissent également développer/renforcer une approche transparente et inclusive.
- La mise en œuvre d'une stratégie institutionnelle visant à créer un écosystème d'impact impliquant les citoyens et de mesures destinées à accroître la présence de l'ISC dans les entités publiques a permis d'obtenir un effet plus significatif de l'audit TAI. Le cas d'une ISC est illustré ci-dessous.



### **Cas de l'ISC du Pérou : distribution d'une subvention monétaire pour les zones rurales et suivi des parties prenantes**

*L'ISC du Pérou a étendu son mandat et sa couverture à l'ensemble du pays pendant la pandémie de la COVID-19. Elle a contrôlé la subvention monétaire « Bon universel » (BU) prévue pour les zones rurales aux termes d'un décret d'urgence.*

*Les objectifs de l'audit étaient de déterminer si les processus (a) de préparation et de présentation du registre des ménages éligibles et (b) de préparation et d'approbation du registre des ménages bénéficiaires ont été menés dans le cadre de la transparence, de la responsabilité et de l'inclusion sociale. Ils devaient également respecter les dispositions des réglementations applicables et l'objet du BU.*

*L'audit a conclu à un manque de coordination entre les deux agences responsables de ces processus (le ministère national du Développement et de l'Inclusivité sociale et le registre national d'identification et de l'état civil). Le manque conséquent de cohérence entre ces bases de données nationales a empêché le processus d'évaluation des demandes de subvention d'environ 190 000 ménages et a mis en danger la subvention de plus de 164 000 ménages.*

*L'audit a recommandé de préparer des lignes directrices et de fixer des délais pour répondre rapidement aux demandes de subventions dans les situations d'urgence ; de fixer des lignes directrices pour la collaboration, la coordination et l'assistance technique interministérielle afin d'assurer la cohérence des informations et de veiller à ce qu'aucun bénéficiaire éligible aux subventions ne soit exclu ; d'établir des mécanismes pour suivre les progrès réalisés dans la collecte des subventions tout en permettant d'identifier les limitations et de suggérer des actions correctives, et en prévoyant le droit de pétition et de répondre aux demandes des citoyens.*

*L'ISC du Pérou a mis en place un mécanisme de suivi pour vérifier si les entités ont mis en œuvre les actions nécessaires. Cette approche active de l'ISC a augmenté la probabilité de mise en œuvre des recommandations, en particulier lorsqu'elle est combinée à l'importance croissante des citoyens en tant qu'acteurs du « contrôle social » et au nombre croissant d'organes institutionnels de contrôle, coordonnés par l'ISC, dans la plupart des agences gouvernementales. La publication du rapport d'audit sur le site Web a assuré la participation des organisations de la société civile, des médias et des citoyens eux-mêmes, ce qui a contribué à améliorer le processus de prise de décision et à renforcer la culture de la bonne gouvernance.*

*Peu de temps après la publication du rapport, plusieurs parties prenantes au sein de cet « écosystème de contrôle » (comme l'ISC l'appelle) ont contribué à confirmer la mise en œuvre de plusieurs mesures visant à répondre aux recommandations du rapport d'audit et à améliorer la transparence, la responsabilité et l'inclusivité. Il s'agissait de répondre aux demandes des citoyens, d'améliorer le registre des ménages, de suivre l'évolution de la collecte des subventions et d'élaborer des conseils internes dans les agences gouvernementales concernées.*

## **Section 2:**

# **Comment les audits TAI ont-ils amélioré les capacités des ISC ?**

**2.1 Comment les audits TAI ont-ils amélioré les capacités du personnel institutionnel, organisationnel et professionnel des ISC ?**

**2.2 Quels sont les défis auxquels les ISC ont été confrontées en matière d'audit dans une situation d'urgence ?**

## 2.1 Comment les audits TAI ont-ils amélioré les capacités du personnel institutionnel, organisationnel et professionnel des ISC ?

*En raison des audits TAI, les ISC ont été sensibilisées à la transparence, à la responsabilité et à l'inclusivité. Elles apprécient également davantage la méthodologie d'audit de conformité basée sur les ISSAI. Les ISC ont trouvé que les outils et les modèles proposés au cours de l'audit (par exemple, les matrices de planification et de constatation) étaient utiles pour la mise à jour de leur méthodologie d'audit. Les ISC envisageraient désormais des contrôles de conformité au niveau du cadre lors de l'audit. En même temps, les ISC effectuent des contrôles à distance et agiles, tels qu'ils sont appliqués par les ISC lors de la réalisation des audits TAI.*

### ISC AFROSAI-E, ASOSAI, PASAI, EUROSAI, CAROSAI :

- L'équipe a appliqué les connaissances acquises lors des audits TAI dans le cadre des audits réguliers de l'ISC. L'équipe a diffusé les connaissances acquises lors de l'audit TAI auprès d'autres auditeurs afin d'élargir leur base de connaissances pour réaliser des audits de conformité agiles fondés sur des normes. Sur la base des résultats de l'audit TAI, l'ISC a orienté vers les services répressifs compétents. L'équipe d'audit TAI a également pris connaissance des procédures d'orientation. L'auditeur général négocie avec les parties prenantes et les partenaires de développement pour obtenir le soutien de l'ISC. La direction continue également d'engager un conseiller technique pour soutenir l'équipe et aider l'ISC à comprendre et à mettre en œuvre les ISSAI en matière d'audit de conformité et de performance.
- L'équipe d'audit a acquis de nouvelles compétences et connaissances en matière de transparence, de responsabilité et d'inclusivité, qui sont nécessaires pour effectuer des audits à fort impact dans les situations d'urgence. Cela impliquait de planifier, de définir le champ d'application et d'exécuter les audits de manière agile afin de garantir que des actions immédiates soient prises pour résoudre les problèmes dans les situations d'urgence.
- Les audits réguliers sont généralement effectués au niveau de la transaction. Dans le cadre de l'audit TAI, l'équipe d'audit a examiné les lignes directrices afin de déterminer la conformité avec la transparence, la responsabilité et l'inclusivité aux niveaux du cadre et de la transaction. Lors des prochains audits, les membres de l'équipe prévoient d'intégrer ces aspects uniques de l'audit TAI et les enseignements tirés de la réalisation de l'audit.
- L'audit TAI a aidé l'ISC à améliorer sa planification d'audit de conformité grâce à une définition ciblée, à l'utilisation d'une matrice de conception d'audit, à des techniques de collecte et d'analyse de données et à la rédaction efficace de rapports. L'ISC prévoit d'intégrer l'aspect de l'inclusivité dans ses futurs audits de conformité tout en élaborant les programmes d'audit. La direction de l'ISC a discuté avec le personnel de ces nouvelles approches et des ajustements de la méthodologie d'audit.
- Actuellement, les ISC disposent de connaissances et de capacités limitées en matière d'audits de conformité. L'ISC fera participer un plus grand nombre d'auditeurs à la formation continue et au développement professionnel afin de se tenir au courant des meilleures pratiques en matière d'audits TAI, de mesures anti-corruption et de détection de la fraude.
- En recevant la formation dispensée par l'IDI avant et pendant l'audit, les membres de l'équipe d'audit pouvaient mieux comprendre les audits de conformité tout en se concentrant sur les aspects de TAI. Des séminaires web organisés avec des experts en la matière et des experts de GAVI ont permis à l'équipe d'en apprendre davantage sur le sujet de l'audit. L'équipe a également mieux compris comment concevoir des audits qui peuvent être réalisés de manière agile, c'est-à-dire choisir un champ d'audit ciblé et capable de fournir des recommandations efficaces pour une question sensible, tel que dans le cas de la pandémie.
- Être impliquée dans l'audit TAI a ouvert les yeux du personnel. Elle a permis aux individus d'être sensibilisés, d'avoir des lignes directrices et d'apprendre un processus structuré efficace pour créer un impact. Elle a également fourni un outil de référence au bureau.

### ISC ARABOSAI :

- Les capacités professionnelles du personnel de l'ISC se sont développées par l'acquisition de nouveaux concepts et de nouvelles compétences en matière d'audit, afin de pouvoir réaliser des audits conformément aux normes d'audit de conformité dans une situation d'urgence.

- Cet audit a contribué à développer les compétences en matière de communication à distance entre l'ISC et les entités contrôlées. L'équipe d'audit a appris à contrôler les principes de transparence, de responsabilité et d'inclusivité et à travailler de manière agile.
- L'équipe de l'ISC a appris à effectuer un audit dans des circonstances exceptionnelles. L'équipe a également tiré des enseignements de l'utilisation extensive des TI (réunions à distance, courrier électronique, utilisation d'ordinateurs) pour analyser les données et tirer des conclusions.
- L'audit TAI a contribué à améliorer les capacités professionnelles de l'équipe de l'ISC, qui a réussi à effectuer l'audit conformément aux normes. L'échange d'expériences et de connaissances avec les ISC participant à cet audit a également profité aux équipes des ISC.
- L'ISC a bénéficié de l'audit TAI, notamment le département d'audit de conformité de l'ISC, qui a dirigé et supervisé l'audit jusqu'à ce que le rapport atteigne le stade de l'émission. Plusieurs auditeurs ont été formés à l'audit de conformité. Le rapport d'audit TAI est devenu une référence en matière d'audit dans les situations d'urgence et a contribué de manière significative à la mission d'audit financier du ministère de la Santé. L'équipe d'audit financier a pris en considération les cas de non-conformité identifiés par l'audit TAI lors de la réalisation de la mission d'audit financier.

### ISC CREFIAF :

- La méthode agile introduite par l'audit TAI a été très bénéfique et nous pouvions l'appliquer à d'autres missions d'audit.
- L'audit TAI comprenait un volet de formation qui a permis à nos auditeurs d'apprendre à contrôler les fonds d'urgence. De même, l'échange des connaissances avec d'autres ISC a été possible, ce qui a permis un meilleur échange d'idées sur les pratiques d'audit.

### ISC OLACEFS :

- Alors que la responsabilité et la transparence font partie de l'approche d'audit régulier, plusieurs ISC reconnaissent que le principe d'inclusivité dans l'utilisation des fonds d'urgence a constitué une dimension innovante qui pouvait être incorporée dans les futurs audits.
- Certaines ISC ont également reconnu la valeur ajoutée de l'échange avec des ISC homologues tout au long de l'audit, renforçant les connaissances sur le sujet.
- Le fait que la mise en œuvre de l'audit TAI soit basée sur les normes de l'INTOSAI a rassuré certaines ISC quant à leur méthodologie.
- Grâce à l'audit TAI, plusieurs ISC ont perçu un renforcement de leurs capacités à mettre en œuvre des audits à distance.
- Une ISC a indiqué qu'elle envisageait de reproduire les trois champs d'application de transparence, de responsabilité et d'inclusivité utilisées dans le cadre de l'audit TAI dans de futurs audits sur des sujets similaires, par exemple les incitations économiques accordées dans le cadre de la COVID-19. D'autres ISC ont fait référence à la valeur ajoutée que représente non seulement le fait de mettre en œuvre une logique stricte de conformité/non-conformité, mais également le fait d'être en mesure de conclure si le cadre juridique est adéquat pour prendre en compte la dimension de l'inclusivité.



## 2.2 Quels sont les défis auxquels les ISC ont été confrontées en matière d'audit dans une situation d'urgence ?

*Certaines ISC ont rencontré des difficultés pour accéder aux locaux de l'entité. Il fallait davantage de données/informations numériques. Il y a eu des restrictions de voyage pendant la pandémie et les communications habituelles avec l'agence ont été limitées. En raison de l'absence d'un système intégré de gestion financière, les équipes des ISC ne pouvaient pas accéder à distance aux données d'audit et ne pouvaient pas réaliser d'audits à distance pendant la pandémie. Les ISC ont également constaté l'absence de cadres juridiques pour les situations d'urgence en matière d'inclusivité.*

### **ISC AFROSAI-E, ASOSAI, PASAI, EUROSAI, CAROSAI :**

- Dans un premier temps, l'ISC n'était pas autorisée à effectuer cet audit, malgré plusieurs tentatives et demandes. L'équipe ne pouvait pas vérifier les sites en raison des restrictions de la COVID-19. L'accès à l'Internet pour permettre aux auditeurs, aux entités contrôlées et à la plupart des parties prenantes de travailler à domicile était également difficile.
- Il était difficile de trouver l'ensemble des règles et des lois relatives à la transparence et à l'inclusivité comme étant les critères dans l'audit.
- Les données/documents nécessaires à l'audit étaient manuels et conservés dans des dossiers volumineux qui ne pouvaient pas être envoyés à l'équipe d'audit par voie électronique. L'équipe devait par conséquent se rendre physiquement dans les bureaux pour accéder aux dossiers malgré les risques de la pandémie.
- La collecte de données était difficile en raison des restrictions de voyage et des risques sanitaires liés à l'exposition à la COVID-19. Les entretiens en face à face avec les bénéficiaires n'ont pas eu lieu en raison des restrictions de voyage et des fermetures nationales/locales. Au lieu de se rendre dans les bureaux et sur les sites, l'équipe d'audit devait s'appuyer sur des rapports transmis par voie électronique pour vérifier et évaluer la mise en œuvre du programme.
- Les difficultés étaient liées à la disponibilité des clients et aux lieux fermés ou semi-fermés. Les membres de l'équipe de l'ISC se sont également alternés. L'accès physique était restreint et la documentation n'était pas disponible. Lorsque le personnel de l'entité est tombé malade, d'autres n'étaient pas familiarisés avec le processus. En outre, l'audit TAI est venu s'ajouter aux audits réguliers prévus, de sorte que l'équipe devait consacrer du temps à d'autres audits.
- L'ISC était prête à effectuer les audits, mais les entités n'étaient pas préparées à recevoir les équipes d'audit. Il devrait exister un environnement dans lequel les entités puissent travailler à distance dans une situation d'urgence, facilitant ainsi l'audit à distance par l'ISC.
- Les difficultés rencontrées étaient la réception d'informations en temps voulu, les restrictions de voyage pour les réunions en face à face, la communication efficace entre l'équipe et les parties prenantes, le travail à distance, la coordination au sein de l'équipe, le respect des délais et les préoccupations en matière de santé et de sécurité. Les entités devaient prendre le temps de recevoir l'équipe d'audit et de discuter des questions de l'audit.

### **ISC ARABOSAI, CREFIAF, et OLACEFS :**

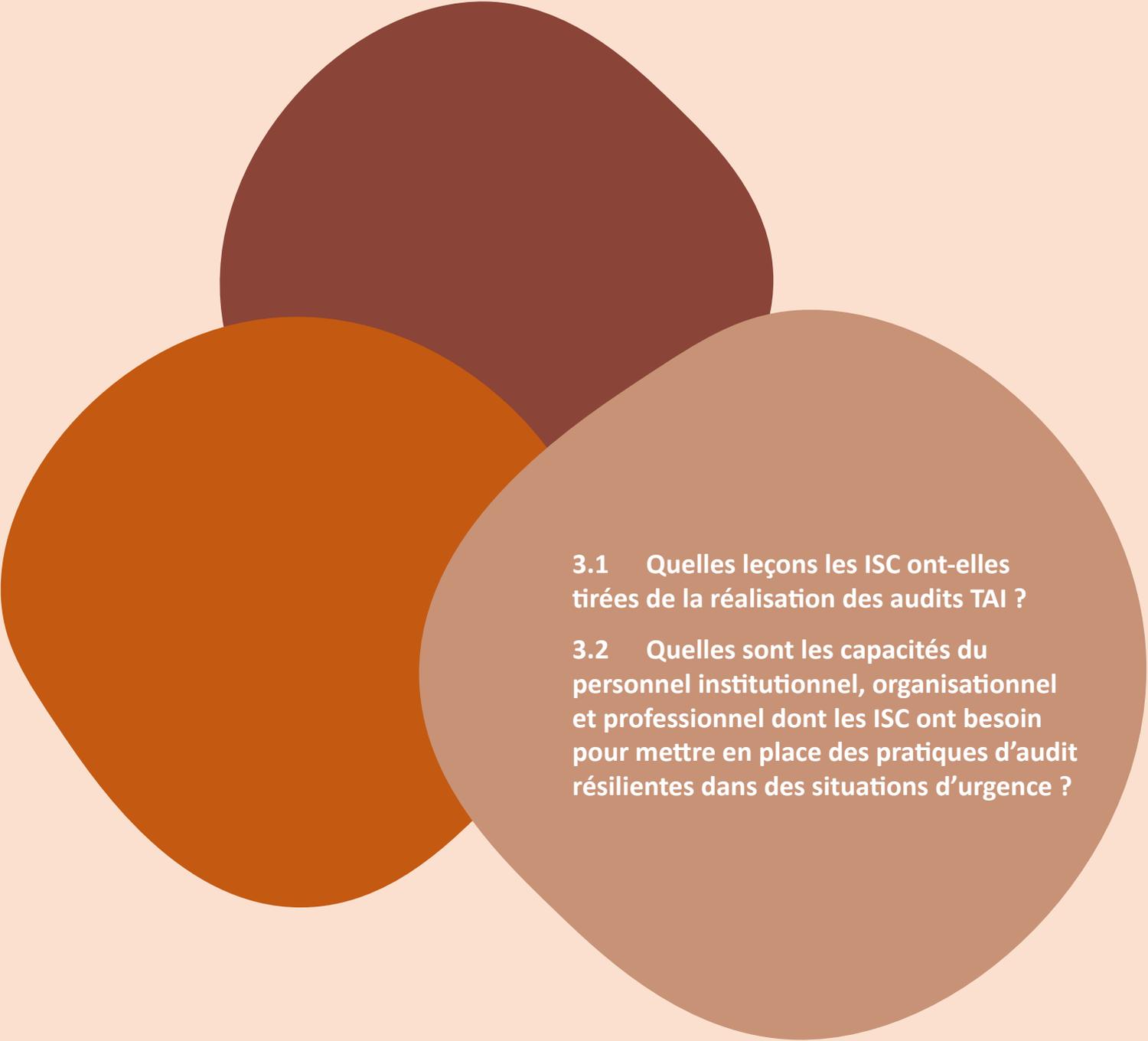
- Les ISC ont rencontré des difficultés pour obtenir les données à temps.
- Le principal défi était la non-disponibilité d'informations et de documents.
- Le contexte difficile du pays a entraîné des difficultés dans les audits sur place. Bien qu'incluse dans l'échantillon, l'équipe de l'ISC ne pouvait pas visiter une institution gouvernementale pour obtenir les informations requises. Des retards ont également été enregistrés dans l'obtention des documents et des données nécessaires à l'audit. Les problèmes liés à l'Internet ont eu une incidence supplémentaire sur le processus de communication au sein de l'entité contrôlée.
- La communication avec les entités pendant la période de quarantaine était difficile. L'absence de systèmes d'information intégrés au sein de l'entité contrôlée compliquait l'audit à distance.
- Rapporter les résultats de l'audit était retardé en raison du temps nécessaire à la collecte et à la documentation des données et à la conduite des entretiens avec les entités contrôlées.
- L'insuffisance des cadres juridiques et réglementaires du système de santé incitait l'équipe à examiner les expériences d'autres pays. Le cadre de conformité appliqué par le ministère de la Santé n'a pas été rassemblé et n'était pas accessible au public. L'équipe a fait un effort considérable pour le collecter.

- Il n'existait pas de normes réglementaires couvrant l'aspect de l'inclusivité. L'équipe a essayé de les extraire d'autres documents, tels que des procès-verbaux de réunions. Le cadre juridique applicable ne contient pas de normes concernant la responsabilité en cas de violations et d'erreurs.
- L'équipe ISC n'a pas pu obtenir les documents et les éléments probants nécessaires pour étayer des constatations spécifiques. Les entités contrôlées n'ont pas pu répondre rapidement aux demandes de l'équipe d'audit. En raison de l'absence d'ordinateurs et d'Internet, l'équipe d'audit n'a pas pu suivre des cours de formation et effectuer efficacement la tâche d'audit.
- Surmonter les mesures de quarantaine adoptées était un défi pour tous les auditeurs. Cependant, le niveau de préparation à la mise en œuvre des contrôles à distance variait d'une ISC à l'autre. Si certaines disposaient des outils technologiques nécessaires à la mise en œuvre de ces audits, d'autres souffraient d'une grave pénurie technologique, ayant un impact sur la mise en œuvre.
- Pour les ISC qui disposaient des systèmes et des capacités nécessaires pour effectuer des audits à distance, les questions à traiter allaient de la supervision adéquate au développement d'une interaction fluide avec les entités contrôlées. Plusieurs ISC ont indiqué que les réunions virtuelles représentaient un défi pour l'équipe d'audit, qui avait besoin d'un espace adéquat ainsi que du matériel et des logiciels informatiques appropriés pour les organiser. Certaines ISC, en particulier les auditrices, avaient des difficultés à mettre en œuvre leur travail dans des situations où elles devaient également s'occuper de leurs enfants en quarantaine.
- Les ISC n'étaient pas préparées à la mise en œuvre des audits à distance. Certaines ISC ont indiqué que les auditeurs n'étaient pas bien reçus par les entités, car on avait l'impression qu'ils entravaient la « lutte » du gouvernement contre la pandémie. Si, dans certains cas, cette attitude a créé un environnement de travail inconfortable, dans d'autres, elle a entraîné des retards dans la présentation des informations, ce qui a affecté la mise en œuvre de l'audit en temps voulu.
- L'accès aux informations était un problème pour les ISC. Dans certains cas, l'équipe d'audit s'est vu refuser l'accès aux informations – en particulier les contrats entre le gouvernement et les entreprises pharmaceutiques. Dans d'autres cas, il y avait un manque d'informations mises à jour ou une stratification des données dans les bases de données de l'entité. En conséquence, l'équipe n'a pas pu identifier la population requise, ce qui a affecté l'évaluation de l'inclusivité.



# Section 3:

## Regarder vers l'avenir



3.1 Quelles leçons les ISC ont-elles tirées de la réalisation des audits TAI ?

3.2 Quelles sont les capacités du personnel institutionnel, organisationnel et professionnel dont les ISC ont besoin pour mettre en place des pratiques d'audit résilientes dans des situations d'urgence ?

### 3.1 Quelles leçons les ISC ont-elles tirées de la réalisation des audits TAI ?

*Les avantages des efforts de collaboration dans la lutte contre la corruption au sein du pays sont désormais reconnus. Les ISC ont souligné l'importance d'un cadre juridique ouvert et inclusif pour les équipes d'audit. Les ISC ont intégré les principes TAI dans leurs audits de conformité, démontrant ainsi leur engagement en faveur de la transparence et de la responsabilité. Grâce au développement de méthodologies adaptées à l'audit dans les situations d'urgence, les ISC sont désormais mieux équipées pour répondre rapidement aux crises. De plus, les ISC ont constaté une amélioration de l'efficacité lorsque les entités donnaient rapidement suite à leurs recommandations, ce qui permettait d'accélérer les processus d'audit.*

#### **ISC AFROSAI-E, ASOSAI, PASAI, EUROSAI, CAROSAI :**

- L'audit TAI a ouvert des possibilités de collaboration avec d'autres institutions gouvernementales et partenaires de développement dans la lutte du pays contre la fraude et la corruption. L'équipe a appris à traiter des éléments probants sensibles et à les conserver, car ils pourraient être utilisés pour orienter des cas ultérieurement. L'ISC devait également conserver les éléments probants dans des systèmes sécurisés et les documenter de manière adéquate.
- La flexibilité dans la collecte des éléments probants de l'audit s'est accrue à mesure que l'équipe d'audit adoptait de nouvelles méthodologies, telles que l'organisation de réunions virtuelles et l'acceptation d'éléments probants électroniques dans les situations d'urgence. Le rôle de l'ISC était de veiller à ce que « personne ne soit laissé de côté » en intégrant l'élément d'inclusivité dans l'audit TAI, et de soutenir la mise à disposition du public des politiques, des cadres juridiques et institutionnels et des décisions du gouvernement d'une manière compréhensible, largement accessible et en temps voulu.
- L'équipe d'audit a acquis des connaissances sur la manière dont l'entité contrôlée applique la transparence, la responsabilité et l'inclusivité par le biais des lignes directrices relatives à la mise en œuvre des programmes ou des projets.
- Les audits et les rapports produits étaient influencés par de nouvelles informations, notamment sur la manière dont l'ISC peut répondre aux situations d'urgence en effectuant des audits en temps réel. L'audit encourageait l'équipe de l'ISC à examiner la rédaction des rapports plus largement qu'elle n'en avait l'habitude et à tenir compte de l'inclusivité tout au long de l'audit, en reconnaissant les personnes affectées par la COVID-19. Une autre façon d'examiner un audit lors de la rédaction du rapport pour chaque paragraphe était de vérifier l'aspect qu'il aborde. Aborde-t-il la transparence, la responsabilité ou l'inclusivité ? Les rapports précédents ne se concentraient pas sur ces questions.
- En effectuant des audits agiles avec un champ d'application spécifique pour se concentrer sur les risques en temps réel, l'équipe a appris que l'audit agile ajoute de la valeur. Au cours de l'audit, l'entité a apporté de nombreuses corrections. Par rapport aux audits de conformité réguliers, cet audit a été réalisé dans un délai plus court. L'ISC a appris à se concentrer sur la manière dont l'audit peut avoir un impact sur la phase de planification de l'audit elle-même, et sur la manière d'intégrer les aspects de transparence, de responsabilité et d'inclusivité dans les audits.
- L'amélioration de la structure de rédaction des rapports, la collecte d'informations par le biais d'entretiens en ligne, le travail à distance, la communication efficace et le travail en collaboration étaient autant d'enseignements tirés pendant l'audit TAI. La matrice de conception de la planification des audits a ajouté de la valeur, et l'ISC intègre désormais cet outil dans ses processus réguliers d'audit de conformité et de performance.

#### **ISC ARABOSAI, CREFIAF, et OLACEFS :**

- Les équipes des ISC ont appris qu'en mettant en œuvre les ISSAI, il est possible d'obtenir un rapport d'audit de qualité : un rapport qui peut faire la différence dans la vie des citoyens.
- Les équipes des ISC ont développé de nouvelles compétences en matière de planification, d'exécution d'audit et d'établissement de rapports en suivant les ISSAI.
- Améliorer la structure institutionnelle et organisationnelle de l'ISC est essentiel pour que le personnel puisse effectuer des missions d'audit agiles et rapides conformément aux normes.

- Il est également essentiel de travailler ensemble pour renforcer les capacités techniques des auditeurs et ajouter de nouvelles compétences spécialisées.
- Réaliser un audit agile et publier des rapports périodiques pour répondre rapidement aux situations d'urgence.
- Les ISC peuvent se concentrer sur les non-conformités qui se produisent dans les situations d'urgence et les utiliser pour améliorer les cadres juridiques en identifiant les lacunes dans les lois et réglementations d'urgence à chaque étape du processus d'achat.
- Il est également essentiel de développer et de mettre à jour les cadres juridiques des structures gouvernementales afin de prendre en compte les principes de transparence, de responsabilité et d'inclusivité.
- L'assistance technique de l'IDI était d'un grand soutien dans cet audit coopératif. Les échanges entre les ISC participantes étaient enrichissants, étant donné les différents thèmes d'audit sélectionnés par les ISC. Nous comprenons aussi désormais mieux les concepts de transparence, de responsabilité et d'inclusivité.
- Les ISC ont souligné la pertinence du principe de l'Agenda 2030 « Ne laisser personne de côté » et la nécessité qui en découle de contrôler régulièrement l'inclusivité.
- Les ISC doivent être suffisamment souples afin de poursuivre leurs activités dans des situations d'urgence, par exemple, en cas de pandémie ou d'autres catastrophes, et de passer d'un environnement d'audit physique à un environnement d'audit à distance si nécessaire. Pour ce faire, plusieurs actions sont nécessaires. Premièrement, il est crucial de disposer d'un nombre suffisant de professionnels de l'informatique pour gérer les bases de données. Deuxièmement, il est essentiel d'investir dans la technologie et dans le développement des capacités connexes des auditeurs. Les ISC devraient également disposer d'un protocole pour remplacer les membres de l'équipe en cas de besoin.
- Les audits TAI ont montré que dans une situation d'urgence, les contrôles internes pouvaient être mis de côté, ce qui accroît les risques de fraude et de corruption. Dans ces circonstances, les ISC doivent surveiller de près la composante éthique des activités gouvernementales.
- Les audits TAI avaient besoin de travailler avec différentes entités publiques. L'auditeur doit ainsi disposer des compétences appropriées pour développer une perception intégrée du gouvernement, de manière à ce que les acteurs pertinents qui participent au processus puissent être identifiés de manière appropriée.



## 3.2 Quelles sont les capacités du personnel institutionnel, organisationnel et professionnel dont les ISC ont besoin pour mettre en place des pratiques d'audit résilientes dans des situations d'urgence ?

*Certaines ISC ont souligné la nécessité d'améliorer les capacités informatiques. L'indépendance est également essentielle et les ISC devraient disposer d'un cadre juridique approprié. Elles doivent faire preuve de souplesse et d'agilité pour répondre aux situations d'urgence et adopter une approche proactive de l'audit afin de rester pertinentes dans le contexte national. Les ISC devraient s'efforcer de professionnaliser les auditeurs et de créer des équipes d'audit pluridisciplinaires pour effectuer leurs audits de manière efficace.*

### ISC AFROSAI-E, ASOSAI, PASAI, EUROSAI, CAROSAI :

- Les ISC doivent développer des compétences en matière de TIC pour traiter les mégadonnées (big data) et les nouvelles méthodes de collecte de données. Les auditeurs doivent être formés à des méthodes de collecte d'éléments probants nécessitant un minimum d'interaction physique, afin de réduire les contacts physiques et la propagation de maladies telles que la COVID-19.
- Le personnel des ISC a besoin d'un accès à distance aux systèmes d'information et aux outils des entités, tels que le matériel informatique, les scanners, les clés USB, etc. pour réaliser des audits dans des situations d'urgence.



### Cas de l'ISC des îles Salomon :

*Pour l'avenir, l'ISC doit être libre de toute influence politique : une ISC totalement indépendante ayant des ressources disponibles pour effectuer l'audit. L'ISC doit également établir des mécanismes permettant de faire face aux situations d'urgence et s'assurer qu'une législation ou des réglementations aient été établies.*

*Comme nous l'avons fait dans le cadre de l'audit TAI, nous devrions établir des réglementations intégrant le besoin d'accéder virtuellement aux bases de données et de participer en ligne à des réunions ou à d'autres applications. Le travail à domicile peut s'avérer difficile, et le personnel doit être soutenu pour s'assurer qu'il reste mentalement et physiquement apte à effectuer des audits dans l'isolement, sans collègues ou superviseurs pour en discuter en personne, et à les concilier avec des tâches concurrentes.*



- La connaissance et la compréhension des situations d'urgence, y compris l'adaptation des techniques d'audit, sont essentielles pendant les pandémies pour obtenir des résultats d'audit rapides et en temps voulu sans affecter les activités du gouvernement. De plus, il existe des lignes directrices FAIR (selon ses sigles en anglais) pour le personnel : F= Flexible, A= Agile, I= Technologie de l'information, et R= Résilience.
- Il était possible de s'appuyer sur des collègues régionaux, en raison du fait qu'ils pouvaient se déplacer et effectuer des vérifications physiques pour l'équipe de l'ISC au siège social. Les équipes pouvaient économiser du temps et des ressources en demandant au personnel le plus proche du site de procéder à la vérification physique sans que l'équipe du siège social ne doive se déplacer.
- Il est nécessaire de développer les capacités du personnel des ISC par le biais de la formation et de l'éducation, de la flexibilité, des compétences en matière de travail à distance, des compétences en matière de communication et de la sécurité des données. Toutes les entités gouvernementales devraient progressivement passer à des systèmes de bases de données électroniques plutôt qu'à un stockage manuel des données, afin que les équipes d'audit puissent y accéder à distance.

### **ISC ARABOSAI :**

- L'indépendance administrative et financière des ISC et le fait de disposer d'un cadre juridique approprié garantissant leur indépendance sont essentiels.
- Les ISC devraient améliorer la communication avec les parties prenantes afin de souligner l'importance de leur travail d'audit.
- L'adoption des ISSAI et leur application cohérente lors de la planification, de la réalisation et de l'établissement des rapports, ainsi que le suivi de l'impact de l'audit, ont mis en évidence la nécessité d'une gestion de la qualité pour garantir la conformité des ISSAI.
- Les auditeurs devraient être formés pour faire face aux tendances émergentes, par exemple les situations d'urgence et les catastrophes, l'audit agile, les techniques d'audit informatique, les techniques de communication en ligne, la compréhension des risques liés aux systèmes d'information et à leurs procédures de contrôle, et les indicateurs de fraude pour évaluer les risques et comprendre les actions susceptibles de les réduire.

### **ISC CREFIAF :**

- Après la COVID-19, le monde et les modes de gouvernance ont changé. Pour être pertinentes, les ISC doivent modifier leurs « audits ». Les auditeurs doivent être proactifs dans l'identification des risques émergents.
- La pandémie a affecté les économies développées et en développement de manière sans précédent, mais elle a également offert aux ISC l'occasion de renforcer leur pertinence et leur impact sur la société. La COVID-19 a permis aux ISC de confirmer leur rôle d'institution de supervision cruciale.
- Au niveau stratégique, les ISC sont confrontées à la menace d'une perte de pertinence. Lorsque les ISC ne prennent pas d'actions précoces et proactives, elles risquent d'être mises à l'écart.
- L'agilité stratégique et opérationnelle est une capacité essentielle que les ISC devraient développer. Il s'agit de la capacité de prévoir, d'identifier, de répondre et de s'adapter efficacement aux nouveaux défis découlant de l'évolution de leur environnement.
- Des pratiques d'audit résilientes reposent sur le professionnalisme des auditeurs, leur connaissance des ISSAI pertinentes, des manuels internes et des lignes directrices, ainsi que sur une structure permettant d'assurer la qualité de l'audit.

### **ISC OLACEFS :**

- Du point de vue de la gestion stratégique, les ISC devraient formaliser des protocoles pour passer de l'audit physique à l'audit à distance, comme cela s'est avéré nécessaire dans la situation d'urgence de la COVID-19.
- Les ISC devraient investir dans la technologie et trouver des mécanismes permettant d'accéder à distance aux bases de données gouvernementales.
- Les ISC devraient constituer des équipes d'audit multidisciplinaires capables de comprendre correctement la complexité et le contexte de la question contrôlée dans une situation d'urgence. Outre les comptables et les juristes, les médecins et les ingénieurs systèmes pouvaient également faire partie de l'équipe d'audit.
- Les ISC devraient développer les compétences des auditeurs en matière d'adaptation et de résolution des conflits.
- Dans la mesure du possible, les ISC devraient accroître leur personnel pour élargir la couverture de ses audits et renforcer sa capacité opérationnelle.

# Réflexions des mentors et des parties prenantes :

## la valeur des ISC et des audits TAI dans une situation d'urgence



Pour faire face aux effets sur la santé et aux bouleversements économiques de la COVID-19, il a fallu des flux financiers massifs, estimés à 16 000 milliards de dollars au niveau mondial, et des décisions en matière de dépenses gouvernementales rapides. Un système d'audit solide garantit que les fonds publics servent leurs objectifs prévus. Le contrôle et l'établissement de rapports des ISC sur l'utilisation des fonds publics ont joué un rôle essentiel dans la réponse à la pandémie et dans le rétablissement de la situation, et sont essentiels pour les ODD. Les audits TAI ont eu lieu alors que les ISC étaient soumises à une pression énorme pour s'assurer que les gouvernements géraient efficacement les dépenses d'urgence de la COVID-19. L'audit de la transparence, de la responsabilité et de l'inclusivité dans l'utilisation des fonds d'urgence pour la COVID-19 peut garantir que ces ressources précieuses sont fournies de manière à veiller à l'intérêt public.

Mme Claire Schouten, International Budget Partnership (IBP)

## Comment l'audit TAI a-t-il contribué à la transparence, à la responsabilité et à l'inclusivité ?



L'audit TAI a été une expérience formidable. En qualité de mentor, j'ai ouvert mon esprit et réfléchi à la manière dont nos audits pouvaient ajouter de la valeur dans une situation de pandémie. L'un des enseignements essentiels que j'ai tirés de l'audit TAI est que l'utilisation d'une approche agile ajoute plus de valeur aux audits ; la portée de l'audit est plus spécifique et plus restreinte, de sorte que les auditeurs peuvent livrer les audits à temps. Par conséquent, cela ajoute plus de valeur et apporte un impact plus significatif de l'audit. En outre, la transparence, la responsabilité et l'inclusivité sont trois aspects essentiels que nous ne testons pas dans nos audits de conformité traditionnels. Le fait de nous concentrer sur ces trois aspects dans le cadre de l'audit TAI nous a permis d'axer nos audits sous un angle différent, ce qui leur a ajouté plus de valeur et les a rendus plus efficaces.

Mme Shirumeena Hussain, SAI Maldives

## Comment les audits TAI ont-ils amélioré les capacités du personnel institutionnel, organisationnel et professionnel des ISC ?



L'expérience des audits TAI a sans aucun doute contribué à améliorer les capacités du personnel des ISC participantes. L'ISC peut en effet effectuer de tels audits dans de telles circonstances à l'avenir. L'ISC peut également en tirer parti et renforcer les compétences de ses employés afin qu'ils puissent livrer des rapports en temps voulu et apprendre à mieux maîtriser les technologies de l'information. Les auditeurs qui ont effectué cet audit ont également acquis la capacité d'utiliser les techniques de cette approche pour réaliser des missions similaires, en suivant une approche agile à l'avenir.

Mr Raouf Boukhalfa, SAI Algeria

## En qualité de partie prenante, comment avez-vous travaillé avec les ISC participantes pour effectuer l'audit TAI ?



Les ISC de la région ont besoin de conseils, de stratégies et d'outils qui garantissent l'utilisation correcte des ressources publiques et une meilleure gouvernance du point de vue de la supervision de la réduction des risques de catastrophes. L'objectif général du GTFD est de « promouvoir la coopération entre les ISC pour le développement de normes et de bonnes pratiques en matière de supervision de la gestion des catastrophes ». C'est pourquoi le GTFD a promu l'audit TAI en tant que ressource permettant à neuf ISC de la région de mettre en œuvre des audits de conformité, en promouvant une approche agile et en s'adaptant, dans la mesure du possible, à la capacité de l'ISC.

À chaque étape de l'audit TAI, l'ASF du Mexique, en sa qualité de présidence du GTFD, a accompagné et renforcé les actions de l'IDI, de l'équipe d'encadrement et des équipes d'audit participant à l'initiative. Il devrait être constaté que ce soutien était jugé précieux car il s'agissait de l'une des initiatives entièrement menées sous forme virtuelle.

ISC du Mexique



Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI)

Stenersgata 2, 0184 Oslo, Norvège

[www.idi.no](http://www.idi.no)