



Ce qui a été réalisé :

- Meilleure attribution des prestations sociales et amélioration de la vie des familles les plus vulnérables
- Amélioration du contrôle des procédures numériques de passation des marchés publics, ayant conduit à une amélioration des relations entre l'État et ses fournisseurs
- Exemplarité dans l'évaluation des besoins, la réception et la coordination de l'aide

Grâce aux audits informatiques menés par l'ISC de Géorgie, la transition numérique de l'administration d'État géorgienne apporte des avantages concrets à la population.

Grâce aux rapports qu'il a préparés à l'issue d'audits informatiques du système d'administration électronique (e-gouvernement) récemment mis en place en Géorgie, le Bureau du vérificateur général (BVG) de Géorgie du pays s'assure de l'efficacité des services rendus aux citoyens par le biais des systèmes numériques.



"CBS Group" sponsored tickets for children at the small family type home care to attend Kakhi Kaladze's football commencement ceremony. | Notary Char

L'audit du programme d'Assistance à la Sécurité Sociale, entrepris en 2018, a eu une incidence et des répercussions immédiates. L'Agence des services sociaux a pour mission d'identifier les familles socialement vulnérables, d'évaluer leurs besoins et de leur apporter une aide. Le BVG a identifié des lacunes dans les données que l'agence utilise pour calculer les paramètres de cette évaluation. Il a

constaté que de ces lacunes découlaient des problèmes dans l'attribution des prestations et, par conséquent, une mauvaise utilisation des deniers publics. Les médias s'en sont faits l'écho, mettant la pression sur le gouvernement. Six mois plus tard, l'Agence des services sociaux travaillait déjà à la mise en place de contrôles automatiques concernant la validation des aides au paiement des factures d'énergie.

Le rapport sur l'audit du Système de gestion électronique des marchés publics mené en 2016 a lui aussi largement retenu l'attention des médias et de la société civile. Ce rapport mettait en lumière l'absence de contrôles efficaces destinés à protéger la confidentialité des données associées à la procédure d'appel

d'offres. Deux ans plus tard, en 2018, l'Agence de développement du service public a commencé à déployer des infrastructures publiques clés et aujourd'hui, on utilise la signature électronique sur les documents d'appel d'offres. D'autres audits ont porté sur certains aspects des systèmes d'e-gouvernement qui sont actuellement essentiels pour la population et l'activité économique. Outre ces initiatives ciblant le système d'e-gouvernement, le BVG concentre ses efforts sur les systèmes d'information critiques et sur la préparation, à l'attention du Parlement, de rapports sur l'état de la sécurité des informations.



Ces dix dernières années, la Géorgie a amélioré son modèle de prestation de services aux citoyens, en y intégrant des solutions technologiques de pointe. À mesure que l'État s'appuie davantage sur les systèmes informatisés et le Big Data, il devient chaque jour plus nécessaire de garantir la sécurité et l'efficacité des infrastructures informatiques sur lesquelles repose ce travail. Le BVG ne comptait aucun auditeur spécialisé en informatique avant 2013. Pourtant, ses dirigeants n'ont pas hésité à relever le défi, contribuant à la réussite des ambitions nationales grâce à des audits informatiques de haut niveau

Le renforcement des capacités du BVG dans ce domaine ne s'est pas fait sans difficulté. Cependant, grâce à **l'engagement sans faille de la direction du BVG**, à la stabilité et à la **coordination de l'aide des donateurs internationaux**, l'institution est parvenue à surmonter les obstacles et à remplir pleinement sa mission d'audit des infrastructures informatiques d'État et d'information.

Premiers pas...

Au cours des 5 dernières années, le BVG a rassemblé le matériel, les logiciels et les moyens humains nécessaires à la réalisation d'audits informatiques. Il dispose aujourd'hui d'une division dédiée à ce type de mission. Dans les premiers temps, Il a dû mener des évaluations en interne afin de déterminer s'il disposait des compétences requises, puis de définir une stratégie de renforcement des capacités



Après avoir identifié les lacunes de son organisation, le BVG a commencé à rechercher un appui extérieur. En janvier 2014, il a soumis une note de synthèse dans le cadre de **l'appel mondial à projets (AMP)** mis en place par la **Coopération INTOSAI-Donateurs**. L'AMP vise à donner de l'autonomie aux ISC de pays en développement, en apportant de la visibilité aux projets de renforcement des capacités aux niveaux national, régional et mondial. Après

que les ISC ont soumis leurs projets, le programme s'efforce de leur trouver des financements en provenance de donateurs et/ou de l'INTOSAI.

À l'issue d'un long processus de révision, le Secrétariat INTOSAI-Donateurs (SID) et le BVG se sont assurés que le contenu et la portée du projet lui garantissaient les meilleures chances d'obtenir des financements. La proposition du BVG a alors été diffusée auprès des donateurs.

Réception et coordination de l'aide...

La Banque mondiale, par l'intermédiaire du Fonds de renforcement des capacités des ISC, un mécanisme de la CID destiné à financer les initiatives des ISC, a rapidement souhaité accompagner les efforts déployés par la Géorgie pour développer ses compétences en matière d'audit informatique. Le Ministère norvégien des Affaires étrangères a lui aussi manifesté son intérêt. Le SID a coordonné la première phase de mise en relation et peu de temps après, le BVG et ses partenaires donateurs ont engagé des discussions bilatérales directes sur les modalités spécifiques de l'accompagnement des différentes composantes du projet

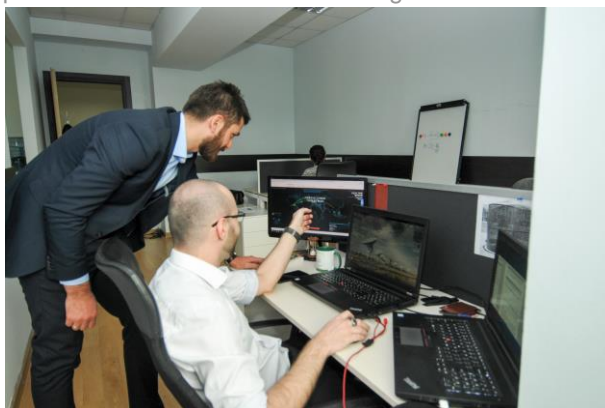
David Shavgulidze, l'actuel dirigeant de la division d'audit informatique du BVG, faisait partie de l'équipe qui a envoyé la proposition à l'AMP et a travaillé avec les donateurs lors des premières étapes. Selon lui,



l'appui des donateurs a été crucial pendant cette période de démarrage.

“Une fois notre proposition validée, nous avons reçu un soutien sans faille des donateurs, dont le Ministère norvégien des Affaires étrangères et la Banque mondiale », se souvient David. « Nous avons planifié ensemble nos activités et leur déploiement. En cas de difficulté, nous pouvions vraiment compter sur l'équipe”

Le BVG a divisé le projet en deux parties, et chacune a été gérée par l'un de ses partenaires. Cette **approche harmonisée** a contribué à éviter les doublons dans le travail, et à garantir tout au long du projet la complémentarité des contributions de la Banque mondiale et du Ministère norvégien des Affaires étrangères. Le BVG et les donateurs ont défini ensemble leurs rôles et responsabilités respectifs. L'équipe d'audit informatique a piloté la planification et les activités, tandis que la Banque mondiale a fourni des conseils en matière d'achat et de gestion de projet. Le rôle prédominant de l'ISC dans la planification et la coordination de l'aide se sont avérés essentiels à la réussite de la phase d'élaboration.



Renforcement des capacités d'audit informatique...

L'infrastructure est un aspect critique de l'audit des systèmes informatiques. Avant de pouvoir prendre en charge des missions d'audit informatique à grande échelle, l'équipe du BVG devait résoudre d'incontournables problèmes techniques. Le BVG avait besoin d'un système spécialisé capable de gérer de façon sécurisée le volume considérable de données transmises par le gouvernement. Il a donc dû acquérir des serveurs très performants et de nouveaux logiciels, puis les paramétrer.

Une fois l'infrastructure physique en place, l'équipe d'audit informatique a dû réunir au sein du Bureau les moyens humains nécessaires à sa mission. Les problèmes posés par l'audit des systèmes informatiques sont uniques et nécessitent des compétences spécifiques, que les auditeurs classiques ne possèdent pas toujours. Au départ, l'équipe d'audit informatique a tenté d'inclure dans le projet des personnes issues

d'autres divisions du BVG et de les mettre à l'essai. Elle a toutefois décidé de modifier sa stratégie de recrutement.

“En définitive, nous avons compris qu'il était plus simple de former à l'audit des ingénieurs informatiques que de former des auditeurs aux systèmes informatiques », explique David Shavgulidze. « Plutôt que d'essayer de faire entrer des agents d'autres divisions dans le département d'audit informatique, nous avons donc commencé à recruter des professionnels de l'informatique, et nous les avons formés à la pratique de l'audit”

L'équipe s'est concentrée sur le renforcement de ses qualifications professionnelles. Aujourd'hui, quatre auditeurs sur six ont obtenu la certification CISA (Auditeurs agréés spécialistes des systèmes d'information).

Le BVG (Bureau du Vérificateur Général) a bénéficié dans ce domaine d'une aide conséquente du US Government Accountability Office's Center for Audit Excellence (CAE). Au cours de la période 2016-2018, le CAE a assuré des formations sur l'audit de la sécurité des informations. Plus tard, il a accompagné les vérificateurs du BVG dans la réalisation de 2 audits pilotes visant les systèmes informatiques, dans le cadre desquels ont été appliqués des critères et des directives fondés sur les ISSAI, les lignes directrices de l'INTOSAI, les normes ISO, les bonnes pratiques et le référentiel normatif ISACA. Le BVG a dirigé le travail, le CAE apportant son aide à la planification, au travail de terrain et la présentation des résultats de l'audit. En 2018, le BVG et le CAE ont mené à bien l'assurance qualité de l'audit des systèmes d'informatique de gestion de l'Éducation, concrétisant ainsi le dernier volet d'une coopération réussie.

Bonnes pratiques des initiatives de développement : transition d'un système porté par les donateurs vers un système porté par la demande...

Les résultats encourageants des audits informatiques ont aussi été la conséquence des **partenariats solides et durables** que le BVG a su développer au fur et à mesure, et qui lui ont permis, dans un premier temps de renforcer ses capacités dans les domaines traditionnels de l'audit, puis, dans un second temps, de développer ses compétences dans de nouveaux types d'audit, notamment dans l'informatique.

Tout a commencé avec la modernisation des mécanismes de responsabilité en Géorgie, à l'initiative de l'Union européenne, dans le cadre de sa Politique de voisinage. La direction de l'ISC (nommée en 2010) s'est engagée à mettre le BVG en conformité avec les standards de l'INTOSAI.

The image shows a screenshot of the State Audit Office website. The main content area displays a news article titled "State Audit Office reinforces the IT Audit Functions" dated 2019-05-28 12:19:00. Below the article is a photograph of two men in suits sitting at a table during a meeting. To the right of the article is a "LATEST NEWS" section with several entries, including "Public Debt Working Group Meeting in Baku" and "Audit Report on Effectiveness of 'Protection and Prevention Mechanisms of Domestic Violence' was discussed in Parliament". At the bottom of the page, there is a sidebar with a "HOT LINE" number (+995 32) 243 81 81 and a section titled "INTERNATIONAL ORGANISATIONS:" which lists logos for the Financial Monitoring Service of Political Parties, the European Union for Georgia, GIZ, and TWING. Below this is a "DONORS AND PARTNERS:" section with logos for INTOSAI and EURISA.

Longtemps, le BVG a travaillé en étroite collaboration avec deux partenaires de développement, l'agence allemande pour la coopération (GIZ) et l'Office national d'audit suédois (ONAS). Ces deux partenaires ont apporté leur appui au BVG lorsque son indépendance s'est vue menacée.

Au départ, le BVG a bénéficié d'un appui « porté par l'offre », à l'initiative des donateurs : GIZ et l'ONAS ont

en effet contacté le BVG pour lui proposer leur appui. Désormais, le processus est porté par « la demande ». Le BVG évalue les besoins en détail en s'appuyant sur une « analyse des écarts de conformité », sur une analyse SWOT et sur une **évaluation menée selon le CMP ISC**, dont les résultats alimentent le plan stratégique de l'ISC. Ce travail débouche sur l'élaboration d'une liste d'activités de développement pour lesquelles le BVG a besoin d'un appui technique et financier externe.

Toute l'aide est coordonnée par le département planification stratégique, qui tient à jour un tableau dans lequel sont cartographiés les détails du projet.

Globalement, GIZ et l'ONAS ont accompagné différentes fonctions du BVG. L'aide fournie par les autres donateurs (Banque mondiale, Union européenne, ministère norvégien des Affaires étrangères et USAid) s'est développée en périphérie de l'appui central apporté par



GIZ et l'ONAS. Une lettre d'information trimestrielle est diffusée pour présenter chaque projet de renforcement des capacités. Si le BVG a pu obtenir cette aide, c'est principalement parce qu'il savait exactement ce qu'il voulait et quels étaient les donateurs susceptibles d'être intéressés. Ayant constaté la nécessité d'élaborer une stratégie de communication publique, le BVG a consulté la Banque mondiale, dont l'un des objectifs de développement en Géorgie est de renforcer l'implication des citoyens.

Le BVG n'a pas pris une part active dans le dialogue national sur la définition des politiques de Gestion des finances publiques. Le ministère des Finances a toutefois constitué un Conseil de GFP réunissant le BVG et d'autres institutions de GFP. Les donateurs y participent également. Les assemblées annuelles du Conseil de GFP donnent au BVG la possibilité de présenter les résultats qu'il a obtenus et ses besoins actuels en matière de développement. Le Conseil de GFP est considéré comme un dispositif efficace, favorisant le partage d'expérience et la coordination de l'aide.

En route vers l'avenir...

Dans les années à venir, le BVG poursuivra l'excellent travail entamé en matière d'audit informatique. Il reste encore beaucoup à faire. Le Bureau s'est également engagé auprès du Parlement à mettre à jour certains textes de loi encadrant l'audit.

La création de la division d'Audit informatique du BVG est un bon exemple de la manière dont une **initiative émanant d'une ISC** et soutenue par un **appui coordonné des donateurs en accord avec le plan stratégique de l'ISC** peut favoriser la **montée en puissance** des actions de développement, générant en définitive des résultats durables. Voilà bien la finalité des **principes du Protocole d'accord de la Coopération INTOSAI-Donateurs**. Les mécanismes tels l'Appel Mondial à Projets sont l'un des moyens pour la Coopération INTOSAI-Donateurs de promouvoir cette approche et d'harmoniser le processus dans sa globalité.

Interrogé sur le rôle de l'AMP dans la concrétisation du projet, David Shavgulidze explique : « l'AMP a largement contribué à l'obtention d'un appui. Pour l'AMP, nous avons rédigé un projet qui a été diffusé à plus de 20

donateurs, et nous avons ensuite pu échanger avec tous par ce seul biais. D'ordinaire, il faut contacter un donateur, puis un autre, et ainsi de suite. Le processus est long et peu efficace. Je pense que l'AMP a permis une meilleure coordination, et que nous avons pu ainsi obtenir des résultats plus rapidement. »

LA COOPÉRATION INTOSAI-DONATEUR

La Coopération INTOSAI-Donateurs est un partenariat stratégique conclu entre la communauté des bailleurs et les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC).

Objectif :

Améliorer la performance des ISC de pays en développement grâce à une aide accrue et plus efficace.

Principes directeurs :

Élaboration de plans stratégiques spécifiques aux pays ; respect par les bailleurs du rôle prédominant de l'ISC ; meilleure coordination de l'aide

Membres :

À ce jour, 23 bailleurs et l'INTOSAI (dont le Comité de pilotage INTOSAI-Donateurs) ont signé le protocole d'accord.

À PROPOS DES « SUCCESS STORIES »

Les « success stories » présentent le travail accompli par l'INTOSAI et la communauté des bailleurs, et illustrent la manière dont les principes directeurs du protocole d'accord INTOSAI donateurs contribuent au renforcement des capacités des ISC

Pour en savoir plus, rendez-vous sur

www.intosaidonor.org

