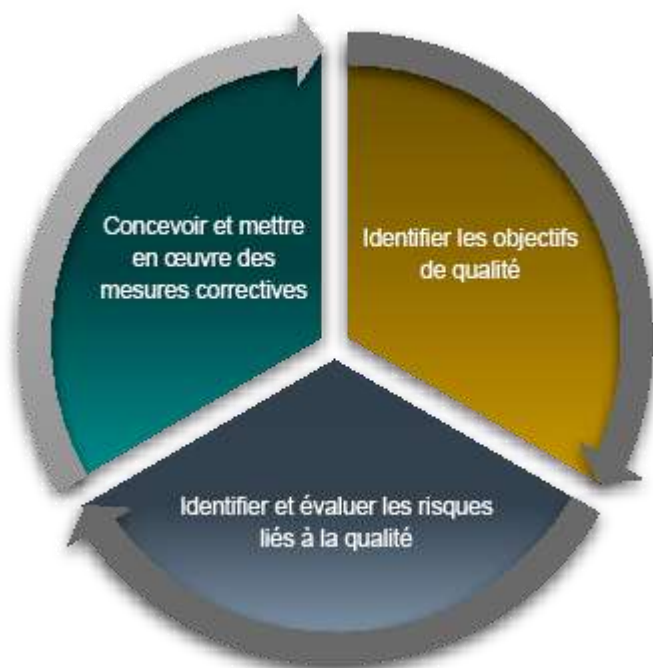


RECOMMANDATION 4 : PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES LIES A LA QUALITE

La gestion des risques liés à la qualité permet à l'ISC de concentrer ses ressources sur les questions les plus importantes pour garantir la qualité de l'audit. Elle permet à l'ISC d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies avant même qu'un risque lié à la qualité ne se concrétise. Elle aide également l'ISC à personnaliser son système de gestion de la qualité de l'audit en fonction de ses besoins en matière de qualité. Ce processus constitue la



Le processus de gestion des risques liés à la qualité de l'ISC comprend trois étapes principales : l'identification des objectifs de qualité, l'identification et l'évaluation des risques liés à la qualité, ainsi que la conception et la mise en œuvre de mesures correctives. Certaines ISC ont peut-être déjà mis en place des pratiques d'identification et d'évaluation des risques dans le cadre de leur processus de planification stratégique. Par exemple, dans le cadre de **l'initiative CRISP de l'IDI**, les ISC bénéficient d'un soutien pour renforcer leurs systèmes de gestion des risques au sens large, et certaines ont peut-être déjà désigné des

fonctions couvrant des considérations de risque plus larges. Une évaluation stratégique des risques peut également avoir été réalisée afin de définir les priorités et de sélectionner les thèmes d'audit de l'ISC.

Le guide n'a pas pour objectif d'imposer un nouveau processus de gestion des risques à ces ISC, mais plutôt de les aider à améliorer encore leurs pratiques en mettant l'accent sur la qualité de l'audit et en reliant les résultats au système de gestion holistique de la qualité des ISC. Si un système de gestion des risques plus large est déjà en place, l'ISC peut adapter ses méthodologies et outils actuels afin d'y intégrer les objectifs de qualité et les risques connexes.

Par exemple, certaines ISC tiennent un registre central des risques qui regroupe tous les risques organisationnels, appuyé par des sous-registres couvrant des catégories spécifiques telles que les risques liés à la qualité. D'autres peuvent choisir de tout gérer dans un registre unique et complet. Lorsque plusieurs registres existent, il est important que l'ISC veille à établir des liens clairs entre eux afin de maintenir la cohérence et l'alignement entre les domaines de risque.

Le processus de gestion des risques liés à la qualité fonctionne de manière non linéaire et itérative. Cela signifie que le processus ne s'achève pas lorsque les risques sont évalués ou que les réponses sont mises en œuvre. Lorsque l'ISC identifie de nouvelles informations ou conditions qui suggèrent que des objectifs, des risques ou des réponses supplémentaires en matière de qualité doivent être pris en compte, ou que les évaluations initiales ne reflètent plus la situation actuelle, le résultat de la gestion

des risques doit être modifié en conséquence. De même, au cours de chaque étape, l'ISC peut toujours revoir et mettre à jour les étapes précédentes si nécessaire.

En fonction de la structure et de la taille de l'ISC, le chef de l'ISC participe à cet exercice avec un groupe de personnes ayant des connaissances stratégiques et opérationnelles sur l'ISC.

- La gestion des risques peut être menée parallèlement à la planification stratégique (par exemple, tous les 3 à 5 ans ou plus, selon les processus de l'ISC), mais elle doit être mise à jour lorsque le besoin s'en fait sentir (par exemple, chaque année).
- En fonction de la structure et des pratiques de l'ISC, la forme du processus de gestion des risques peut aller d'un processus bien documenté à un simple processus ad hoc moins complexe. Quelle que soit la manière dont le processus de gestion des risques est établi au sein de l'ISC, il est plus important qu'il y ait une documentation suffisante des résultats et que l'évaluation soit effectuée de manière à ce que l'ISC identifie et apporte des réponses efficaces aux risques significatifs susceptibles d'affecter la qualité de l'audit.
- L'ISC est encouragée à documenter sa gestion des risques, depuis l'identification des objectifs de qualité jusqu'à la conception (et la mise en œuvre) des réponses. Cela permet de conserver une trace pour la gestion des risques ultérieure et de fournir une base et un soutien aux décisions importantes de l'ISC en matière de gestion de la qualité.

L'ISC peut élaborer un manuel, un guide ou des orientations distincts, accompagnés d'outils, pendant la phase de mise en œuvre du SoAQM. Ces concepts peuvent être intégrés dans tout système de gestion des risques existant au sein de l'ISC, le cas échéant. Pour en savoir plus sur le soutien apporté par l'IDI en matière de gestion des risques au sens large, vous pouvez consulter : <https://www.idi.no/work-streams/well-governed-sais/crisp>

4.1. Définition des objectifs de qualité

Les objectifs de qualité sont les résultats souhaités par l'ISC en ce qui concerne les composantes du système de gestion de la qualité de l'audit. Par rapport à l'ISQM 1, l'ISSAI 140 ne fournit que des exemples d'objectifs de qualité dans le matériel d'application. À ce titre, le guide propose différentes options pour établir des objectifs de qualité. Lorsque l'ISC choisit d'identifier ses objectifs de qualité soit en collaboration avec des membres de l'ISC, soit lors de séances de réflexion avec le comité de gestion des risques, soit en comparant ses performances à celles d'autres ISC, soit en analysant ses objectifs stratégiques et opérationnels, elle peut rédiger ses objectifs de qualité en tenant compte des éléments suivants :

- la déclaration doit être claire quant aux résultats qui doivent être atteints par la composante du système pour garantir un audit de haute qualité ;
- la déclaration doit soutenir et être alignée sur l'objectif global du système de gestion de la qualité de l'audit ;
- l'ensemble des objectifs de qualité pris dans leur globalité doit être complet afin de couvrir toutes les composantes pertinentes du système de gestion de la qualité de l'audit ;
- les objectifs de qualité doivent être pertinents et applicables au contexte local de l'ISC ;
- la déclaration doit être mesurable et observable (c'est-à-dire faciliter l'évaluation à un stade ultérieur) ; et

- la déclaration ne doit pas être trop générale, ce qui empêcherait une analyse approfondie d'un élément particulier, ni trop spécifique, ce qui limiterait la portée de l'évaluation des risques liés à la qualité. Cela n'empêche toutefois pas l'ISC de créer un objectif de qualité générique soutenu par plusieurs sous-objectifs de qualité spécifiques.

Exemple :

Acceptation, lancement et poursuite

Objectifs de qualité :

- l'ISC met en place des mesures visant à protéger sa crédibilité lorsqu'elle accepte/poursuit des missions d'audit mandatées qu'elle aurait acceptées si ces audits n'avaient pas été mandatés.
- L'ISC n'acceptera, n'engagera et ne poursuivra des missions autres que celles qui lui sont confiées que si elle :
 - est en mesure de se conformer aux normes ISSAI et autres normes pertinentes, aux exigences légales et réglementaires applicables et aux principes éthiques ;
 - agit dans le cadre de son mandat ou de son autorité légale ; et
 - dispose des capacités, y compris du temps et des ressources, pour le faire.

Les objectifs ci-dessus montrent :

- comment l'ISC peut adapter l'objectif de qualité afin qu'il soit plus pertinent et applicable. La plupart des ISC ne peuvent refuser des audits en raison de leur mandat. Ainsi, les objectifs de qualité sont réorientés en mettant l'accent sur ce que l'ISC est censée faire (par exemple, modifier l'évaluation des risques et la réponse de l'équipe d'audit) pour les audits obligatoires, malgré les problèmes éventuels rencontrés au stade de l'acceptation (par exemple, des problèmes d'intégrité de la direction), et pour les audits supplémentaires qui ne sont pas obligatoires. Il convient de noter que la norme ISSAI 140 traite cette question par le biais de la réponse au risque plutôt que par la révision des objectifs de qualité. L'exemple de réponse au risque concerne « *l'établissement de politiques et de procédures qui traitent des situations dans lesquelles l'ISC est obligée, en vertu d'un mandat légal ou d'une demande, d'accepter une mission* » ;
- la clarté du résultat quant à l'existence des mesures ou mécanismes nécessaires pour protéger la crédibilité de l'ISC dans l'exécution de ses audits obligatoires et/ou non obligatoires ; et
- la possibilité de mesurer les objectifs grâce à l'existence de réponses pour les audits obligatoires et de conditions à remplir pour les audits non obligatoires.

Identification des risques liés à la qualité

Le processus de compréhension de l'ISC pour identifier les risques liés à la qualité peut couvrir les domaines suivants :



complexité et autres caractéristiques de l'environnement organisationnel et opérationnel – examiner si la structure, la taille de l'ISC et son cadre juridique et réglementaire peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs de qualité. Par exemple, déterminer si la structure et la taille actuelles de l'ISC, ou l'emplacement de

l'ISC et de ses bureaux régionaux, peuvent pleinement répondre à la demande ou aux exigences liées aux responsabilités de l'ISC.



ses processus stratégiques et opérationnels – déterminer si les processus stratégiques et opérationnels de l'ISC lui permettent de se concentrer sur les priorités fixées par son mandat et de répondre aux attentes des parties prenantes. Déterminez également si le processus tient compte de la situation actuelle de l'ISC, si les responsabilités sont clairement définies et s'il existe un mécanisme d'évaluation du processus permettant d'alimenter les prochains processus stratégiques ou opérationnels.



les caractéristiques et le style de gestion des dirigeants – examinez comment l'autorité est répartie entre les dirigeants et comment ceux-ci encouragent ou motivent le personnel de l'ISC à promouvoir des audits de qualité.



Ressources dont dispose l'ISC – examinez le nombre d'auditeurs et les compétences disponibles au sein de l'ISC et celles requises pour l'audit, et déterminez s'il existe des méthodologies et des outils d'audit ainsi que des ressources technologiques qui doivent être adaptés aux tendances actuelles en matière d'audit.



Normes ISSAI, lois, réglementations et autres normes pertinentes requises dans l'environnement dans lequel opère l'ISC – outre l'examen du cadre juridique et réglementaire de l'ISC, celle-ci doit être consciente de l'impact potentiel de toute nouvelle législation pertinente pour ses audits. L'examen doit également tenir compte de la manière dont l'ISC adopte les normes d'audit et, lorsque l'ISC élabore ses propres normes, de la manière dont elle s'assure que celles-ci sont à jour sur la base du cadre des déclarations professionnelles de l'INTOSAI. L'ISC doit également déterminer s'il existe suffisamment de documents d'appui ou de conseils d'application pour la mise en œuvre correcte de ces réglementations ou normes.



les partenariats dans le cadre des activités de l'ISC – examiner comment les partenariats externes affectent les responsabilités de l'ISC en matière d'audit et le respect des exigences éthiques pertinentes.



la nature des audits et des autres travaux effectués par l'ISC – établir un lien entre les types d'audits effectués par l'ISC et les méthodologies et outils dont elle dispose, ainsi que les normes d'audit.



les types de rapports publiés – examiner les rapports d'audit que l'ISC est tenue de publier et vérifier s'il existe des mécanismes permettant à l'ISC de s'assurer qu'elle respecte ses obligations en matière de reporting.



les organismes qu'elle audite – déterminez si l'univers d'audit reflète les organismes d'audit requis qui doivent être audités sur la base du mandat de l'ISC, et si l'ISC dispose des compétences nécessaires pour auditer différents organismes qui peuvent nécessiter des compétences spécialisées.

Les différents rôles et niveaux de connaissance des participants à la gestion des risques liés à la qualité de l'ISC jouent un rôle important dans l'identification appropriée des risques liés à la qualité pertinents pour l'ISC. Les risques liés à la qualité sont identifiés dans ces domaines sur la base de l'appréciation et de la connaissance approfondie de la structure, des politiques, des processus et des besoins actuels de l'ISC.

Vous trouverez ci-dessous des exemples de risques liés à la qualité identifiés grâce à la compréhension et à l'examen de l'ISC à l'aide de la partie extraite du modèle de gestion des risques liés à la qualité. Les objectifs de qualité figurant dans le matériel d'application de la norme ISSAI 140 sont utilisés. Le même

exemple sera utilisé dans l'évaluation des risques et la conception des mesures de réponse, et sera lié à l'évaluation du système.

Exemples :

Conditions et événements, circonstances, actions ou inactions liés à l'ISC et à ses missions d'audit	Identification des risques liés à la qualité (QR)		
	N° QR	Description	N° QO concerné
<p>Lois, réglementations et normes professionnelles requises dans l'environnement dans lequel l'ISC opère</p> <p>L'ISC du pays X est tenue de garantir la qualité de ses audits et s'engage à adopter et à mettre en œuvre les déclarations de l'INTOSAI. Avant l'IFPP, l'ISC a créé un groupe de travail ad hoc chargé d'étudier le cadre ISSAI en vue d'adopter et de mettre en œuvre les ISSAI. En conséquence, l'ISC a choisi d'adopter les ISSAI de niveau IV pour ses audits et a élaboré des méthodologies et des outils d'audit basés sur ces déclarations. Récemment, le cadre ISSAI a été migré vers l'IFPP et des mises à jour importantes ont été apportées aux ISSAI pour l'audit financier. Au cours de l'exercice 20X0, les résultats du suivi au niveau des missions ont montré que certaines pratiques d'audit n'étaient plus conformes aux mises à jour des ISSAI (c'est-à-dire les normes de reporting et l'évaluation des risques).</p>	1	Les méthodologies et outils d'audit existants de l'ISC peuvent ne pas permettre aux auditeurs de se conformer pleinement aux ISSAI.	8, 14, 19
<p>Ressources à la disposition de l'ISC et Types de rapports publiés</p> <p>L'ISC dispose d'une méthodologie d'audit financier existante qui exige des auditeurs qu'ils évaluent les inexactitudes. À cet égard, l'ISC dispose également d'une politique permettant de déterminer les niveaux d'importance relative que l'auditeur peut utiliser tout au long de l'audit. Toutefois, il n'existe aucune directive spécifique sur la manière dont l'évaluation doit être effectuée. Récemment, l'intérêt politique et la publicité autour des rapports d'audit ont augmenté en raison de l'approche des élections. Les rapports d'audit ont été utilisés pour comparer la gestion financière de divers responsables politiques qui ont manifesté leur intérêt pour un nouveau mandat à la fonction publique.</p>	2	L'opinion d'audit rendue peut ne pas être appropriée dans ces circonstances en raison de l'absence de méthode cohérente et normalisée pour évaluer les inexactitudes.	9, 19
<p>Ressources à la disposition de l'ISC et Style de gestion du leadership</p> <p>Le manuel d'audit de performance de l'ISC prescrit l'utilisation d'une matrice de conception pour aider les équipes d'audit à planifier l'audit et à documenter les résultats de cette planification. Bien que le manuel indique clairement que le contenu de la matrice de conception peut être mis à jour au fur et à mesure de l'avancement de l'audit, les équipes d'audit se sont plaintes de plus en plus souvent que les mises à jour fréquentes de la matrice de conception avaient des répercussions négatives sur leur évaluation annuelle des performances, car les modifications apportées au document étaient interprétées comme un signe de mauvaise planification. Le protocole de l'ISC pour la mise à jour du contenu du modèle de planification de l'audit prévoit la soumission du document remplacé, du contenu révisé du</p>	3	Les résultats réels de l'audit de performance peuvent ne pas correspondre aux travaux d'audit et aux procédures conçues et approuvées lors de la phase de planification, ou ne pas être étayés par ceux-ci.	8

Conditions et événements, circonstances, actions ou inactions liés à l'ISC et à ses missions d'audit	Identification des risques liés à la qualité (QR)		
	N° QR	Description	N° QO concerné
document et de la justification des mises à jour. L'approbation du contenu révisé prend généralement plus de trois semaines.			
Ressources disponibles pour l'ISC L'ISC a récemment publié une politique sur l'échantillonnage d'audit. Toutefois, le champ d'application de cette politique exclut les missions d'audit de conformité. Actuellement, l'ISC a créé un groupe de travail chargé d'étudier et d'élaborer une politique et des procédures d'échantillonnage pour l'audit de conformité.	4	La conclusion de l'audit peut ne pas être appropriée dans certaines circonstances si les échantillons d'audit ne sont pas représentatifs de la population et ne fournissent pas une base suffisante pour déterminer si l'objet de l'audit est conforme aux critères d'audit de conformité.	19
Processus stratégiques et opérationnels de la ISC La SAI suit son processus de planification stratégique établi pour identifier les domaines d'audit prioritaires au cours d'une période donnée, y compris les types d'audits qu'elle réalisera. Les domaines prioritaires sont déterminés en fonction du mandat d'audit de l'ISC et des ressources dont elle dispose. Les critères de sélection ne sont pas précisés dans les processus établis de l'ISC. La planification stratégique est menée par le directeur de l'ISC et la haute direction.	5	L'ISC peut sélectionner, hiérarchiser et allouer des ressources à des domaines d'audit qui ne sont pas pertinents et/ou qui n'apportent pas de valeur ajoutée.	5

<Extraits du modèle suggéré de gestion des risques liés à la qualité ; les objectifs de qualité du modèle suggéré basé sur l'ISSAI 140 ont été utilisés à des fins d'illustration>

Il peut y avoir des cas où un seul risque lié à la qualité affecte plusieurs objectifs de qualité, comme dans notre exemple. D'autre part, il est également possible qu'un seul objectif de qualité comporte plusieurs risques liés à la qualité. L'ISC peut également identifier plusieurs risques dans une condition ou un événement donné.

4.2. Évaluation des risques liés à la qualité

Pour évaluer les risques liés à la qualité, l'ISC tient compte d'un ou plusieurs des facteurs suivants :

Probabilité

- la fréquence à laquelle la condition, l'événement, la circonstance, l'action ou l'inaction est susceptible de se produire ;

Impact

- la manière dont la situation, l'événement, la circonstance, l'action ou l'inaction affecterait la réalisation des objectifs de qualité ;
- le temps nécessaire après la survenue de la condition, de l'événement, de la circonstance, de l'action ou de l'inaction pour que celle-ci ait un effet, et la rapidité de réaction requise pour atténuer l'effet de la condition, de l'événement, de la circonstance, de l'action ou de l'inaction ; et
- combien de temps la condition, l'événement, la circonstance, l'action ou l'inaction affecterait la réalisation de l'objectif de qualité une fois qu'il se serait produit.

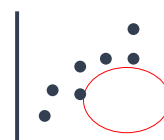
L'ISC peut utiliser la notation suggérée ci-dessous pour évaluer le risque lié à la qualité. Un jugement professionnel est exercé pour déterminer si la probabilité ou l'impact du risque lié à la qualité est « élevé », « modéré » ou « faible ». Pour les jugements importants rendus, la justification de l'évaluation est documentée dans le modèle de gestion des risques liés à la qualité. Sur la base de ces évaluations, une notation globale du risque est déterminée afin d'aider l'ISC à hiérarchiser les risques liés à la qualité qui nécessitent des mesures. Le tableau de décision en matière de risques ci-dessous peut aider l'ISC à identifier les risques prioritaires :

Probabilité	Élevé	Modéré	Élevé	Élevé
	Modéré	Faible	Modéré	Élevé
	Faible	Faible	Faible	Modéré
		Faible	Modéré	Élevé

Cote de risque globale

L'ISC doit hiérarchiser tous les risques liés à la qualité présentant une évaluation globale élevée, c'est-à-dire ceux qui ont une forte probabilité de se réaliser et qui ont un impact significatif sur la réalisation des objectifs de qualité lorsqu'ils se concrétisent. En fonction des ressources dont dispose l'ISC, les risques liés à la qualité ayant une évaluation globale modérée et/ou faible peuvent également être pris en compte.

L'ISC se concentre sur les risques significatifs liés à la qualité qui ont une forte probabilité de se produire et qui pourraient avoir une incidence significative sur la réalisation des objectifs de qualité.



Exemples :

Évaluation des risques liés à la qualité identifiés

Identification des risques liés à la qualité (QR)			Évaluation des risques liés à la qualité		
N° QR	Description	N° QO concerné	Probabilité	Impact	Cote de risque globale
1	Les méthodologies et outils d'audit existants de l'ISC peuvent ne pas permettre aux auditeurs de se conformer pleinement aux ISSAI.	8, 14, 19	<input checked="" type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Modéré <input type="checkbox"/> Faible	<input checked="" type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Modéré <input type="checkbox"/> Faible	<input checked="" type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Modéré <input type="checkbox"/> Faible
			Justification La probabilité de survenance est élevée étant donné que l'ISC n'a créé qu'un groupe de travail ad hoc chargé d'étudier les normes et que cette activité n'a pas été poursuivie après le processus d'adoption. Le risque a également un impact significatif, car les auditeurs s'appuient fortement sur les méthodologies et les outils d'audit prescrits dans tous leurs audits. L'impact devrait perdurer à moins que l'ISC ne réexamine les domaines concernés dans le processus d'audit. De plus, des cas de non-conformité ont déjà été identifiés dans les audits financiers échantillonnés lors du suivi effectué au cours de l'exercice 20X0.		
2	L'opinion d'audit émise peut ne pas être appropriée dans certaines circonstances en raison de l'absence d'une méthode cohérente et normalisée pour évaluer les inexactitudes.	9, 19	<input type="checkbox"/> Élevé <input checked="" type="checkbox"/> Modéré <input type="checkbox"/> Faible	<input checked="" type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Modéré <input type="checkbox"/> Faible	<input checked="" type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Modéré <input type="checkbox"/> Faible
			Justification La probabilité d'occurrence est jugée modérée, car les rapports font l'objet d'un examen approfondi avant leur publication. De plus, aucune lacune n'a été signalée au cours de l'année précédente. Compte tenu de l'absence de lignes directrices normalisées qui permettraient de comparer les examens, l'impact est jugé élevé, car le risque affecte la crédibilité de l'ISC.		
3	Les résultats réels de l'audit de performance peuvent ne pas correspondre aux travaux d'audit et aux procédures conçues et approuvées lors de la phase de planification, ou ne pas être étayés par ceux-ci.	8	<input checked="" type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Modéré <input type="checkbox"/> Faible	<input type="checkbox"/> Élevé <input checked="" type="checkbox"/> Modéré <input type="checkbox"/> Faible	<input checked="" type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Modéré <input type="checkbox"/> Faible
			Justification La probabilité est jugée élevée, car l'efficacité de la stratégie de planification de l'auditeur est incluse dans les indicateurs de performance de base évalués chaque année. Les auditeurs sont donc plus enclins à éviter de mettre à jour la matrice de conception malgré les changements dans les circonstances de l'audit, afin d'éviter toute implication ou impression de mauvaise planification. Toutefois, l'analyse des cas de plainte montre que les modifications apportées à la matrice de conception ne sont pas le signe d'une mauvaise planification, mais résultent de circonstances indépendantes de la volonté des équipes d'audit.		

Identification des risques liés à la qualité (QR)			Évaluation des risques liés à la qualité		
N° QR	Description	N° QO concerné	Probabilité	Impact	Cote de risque globale
			L'impact est jugé modéré, car les résultats réels de l'audit devraient toujours être reflétés dans les documents de travail au stade de la réalisation de l'audit. Le problème n'affecte que les exigences en matière de documentation dans la planification et l'approbation des procédures et de la stratégie prévues.		
4	La conclusion de l'audit peut ne pas être appropriée dans certaines circonstances si les échantillons d'audit ne sont pas représentatifs de la population et ne fournissent pas une base suffisante pour déterminer si l'objet de l'audit est conforme aux critères d'audit de conformité.	19	<input type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Modéré <input checked="" type="checkbox"/> Faible	<input checked="" type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Modéré <input type="checkbox"/> Faible	<input type="checkbox"/> Élevé <input checked="" type="checkbox"/> Modéré <input type="checkbox"/> Faible
			Justification La probabilité est jugée faible, car l'ISC a pour pratique courante de procéder à un examen à 100 % dans presque tous ses audits de conformité. Toutefois, l'ISC étudie actuellement comment les audits de conformité peuvent tirer parti de l'échantillonnage afin de gérer correctement ses ressources limitées. L'impact est jugé élevé étant donné que la conclusion de l'audit communiquée aux parties prenantes a une incidence sur la crédibilité de l'ISC.		
5	L'ISC peut sélectionner, hiérarchiser et allouer des ressources à des domaines d'audit qui ne sont pas pertinents et/ou qui n'apportent pas de valeur ajoutée.	5	<input checked="" type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Modéré <input type="checkbox"/> Faible	<input checked="" type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Modéré <input type="checkbox"/> Faible	<input checked="" type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Modéré <input type="checkbox"/> Faible
			Justification La probabilité est jugée élevée, car les critères de sélection ne sont pas précisés dans la planification stratégique, ce qui peut entraîner des incohérences dans les bases et les approches utilisées pour la sélection. L'impact est jugé élevé, car une sélection inappropriée des axes d'audit affecte l'orientation générale des audits de l'ISC et leur impact.		

<extraits du modèle de gestion des risques liés à la qualité proposé>

4.3. Réponses aux risques liés à la qualité évalués

La nature, le calendrier et l'étendue des réponses dépendent de la nature du risque lié à la qualité et doivent tenir compte de la manière dont l'impact du risque sera minimisé. L'ISC peut concevoir et mettre en œuvre plusieurs réponses pour faire face aux risques évalués, mais c'est la pertinence de ces réponses qui est essentielle.

Lors de la conception de la réponse, l'ISC tient compte des éléments suivants :

- la nature, le calendrier et l'étendue de la réponse requise pour garantir une réponse proportionnée afin d'atténuer le risque ;
- la nécessité d'une réponse systématique au risque à l'échelle de l'institution et/ou au niveau des missions individuelles ; et
- la nécessité de documenter et de communiquer la réponse afin d'en garantir la mise en œuvre cohérente.

Lorsqu'elle définit la nature de la réponse, l'ISC examine si une ou plusieurs mesures de détection, de prévention ou de correction sont nécessaires pour atténuer les risques. La description des réponses doit indiquer clairement comment elles permettent de traiter les risques liés à la qualité. La personne ou le groupe responsable, ainsi que les circonstances spécifiques, doivent être clairement identifiés.

Le calendrier de la réponse doit être précisé afin d'assurer un suivi adéquat et de déterminer si les réponses nécessitent une mise en œuvre continue. Les risques liés à la qualité qui affectent différents domaines de l'ISC peuvent nécessiter des réponses différentes avec des calendriers différents.

Il convient de déterminer dans quelle mesure les mesures seront appliquées à l'ISC, si elles seront mises en œuvre au niveau organisationnel ou au niveau de l'audit. Les mesures au niveau organisationnel peuvent nécessiter l'élaboration ou l'amélioration des politiques et procédures existantes de l'ISC.

La mise en œuvre des mesures conçues peut être suivie à l'aide du modèle de gestion des risques liés à la qualité proposé. Il convient de noter que le succès de la mise en œuvre des mesures visant à atténuer le risque aura une incidence sur l'évaluation de la composante « évaluation des risques ».

L'ISSAI 140 fournit des exemples de mesures, qui ne constituent pas une liste exhaustive, comme suit :

- la mise en place de politiques et de procédures visant à :
 - identifier, évaluer et traiter les menaces pesant sur le respect des exigences éthiques pertinentes ; et
 - identifier, communiquer, évaluer et signaler toute violation des exigences éthiques pertinentes et réagir de manière appropriée et en temps opportun aux causes et aux conséquences de ces violations ;
- obtenir, au moins une fois par an, une confirmation documentée de la conformité aux exigences d'indépendance de la part de tout le personnel tenu d'être indépendant en vertu des exigences éthiques pertinentes ;
- la mise en place de politiques et de procédures pour recevoir, enquêter et résoudre les plaintes et allégations concernant le non-respect des exigences pertinentes dans l'exécution des travaux ;
- mettre en place des politiques et des procédures pour traiter les situations dans lesquelles l'ISC est tenue, en vertu d'un mandat légal ou d'une demande, d'accepter une mission ;

- mettre en place des politiques et des procédures permettant de déterminer si et quand un contrôle de la qualité de la mission est une réponse appropriée pour faire face à un ou plusieurs risques liés à la qualité. Ces politiques et procédures peuvent porter sur des questions telles que :
 - l'identification des missions ou types de missions spécifiques qui nécessitent des examens de la qualité des missions ;
 - l'éligibilité pour exercer la fonction de réviseur de la qualité de la mission ;
 - l'altération de l'éligibilité du réviseur de la qualité de la mission à effectuer le contrôle de la qualité de la mission ; et
 - la réalisation de l'examen de la qualité de la mission.

Les concepts et le processus pouvant être suivis dans le cadre de l'examen de la qualité des missions sont présentés dans la directive n° 8.

Exemples :

En suivant l'exemple ci-dessous, les réponses proposées impliquent plusieurs mesures de la part de l'ISC, avec des délais différents, afin de remédier aux effets subis par l'ISC et qui sont susceptibles de créer des problèmes supplémentaires dans le fonctionnement futur de l'ISC :

Identification des risques liés à la qualité (QR)		Réponses aux risques			
N° QR	Description	Description de la réponse	Délai cible	Attribué à	État de la mise en œuvre
1	Les méthodologies et outils d'audit existants de l'ISC peuvent ne pas permettre aux auditeurs de se conformer pleinement aux ISSAI.	Diffuser les résultats du suivi à tous les superviseurs/directeurs d'audit concernés en fonction de leurs responsabilités énoncées au paragraphe 39 de la norme ISSAI 2220 révisée, et exiger de toutes les équipes concernées qu'elles obtiennent l'autorisation confirmant que les lacunes applicables ont été corrigées avant la publication du rapport.	Immédiatement – Avant la publication du rapport d'audit (CY20X1)	Tous les directeurs d'audit et superviseurs de missions	<input type="checkbox"/> Complet <input type="checkbox"/> Partiel <input checked="" type="checkbox"/> Non mis en œuvre
		Procéder à un examen des manuels d'audit financier, de conformité et de performance afin d'identifier l'étendue des révisions potentielles nécessaires.	Dans un délai de 2 mois (CY20X1)	Équipes de suivi	<input type="checkbox"/> Complet <input type="checkbox"/> Partiel <input checked="" type="checkbox"/> Non mis en œuvre
		Améliorer les parties concernées des manuels d'audit et effectuer des tests pilotes avant la finalisation.	Amélioration – dans un délai d'un an (année civile 20X2) Essai pilote et finalisation – dans un délai d'un an après la révision (année civile 20X3)	Groupe de travail technique de l'ISC Équipes d'audit sélectionnées	<input type="checkbox"/> Complet <input type="checkbox"/> Partiel <input checked="" type="checkbox"/> Non mis en œuvre
2	L'opinion d'audit émise peut ne pas être appropriée dans certaines circonstances en raison de l'absence d'une méthode cohérente et normalisée pour évaluer les inexactitudes.	Élaborer une politique et des lignes directrices, y compris un modèle d'audit, pour évaluer les inexactitudes par rapport à la politique de l'ISC en matière d'importance relative.	Élaboration de la politique – dans un délai de 6 mois Projet pilote et finalisation – dans les 6 mois	Groupe de travail technique de l'ISC Équipes d'audit sélectionnées	<input type="checkbox"/> Complet <input type="checkbox"/> Partiel <input checked="" type="checkbox"/> Non mis en œuvre

Identification des risques liés à la qualité (QR)		Réponses aux risques			
N° QR	Description	Description de la réponse	Délai cible	Attribué à	État de la mise en œuvre
		Organisation d'une formation après l'adoption de la politique de l'ISC sur l'évaluation des inexactitudes.	Dans un délai d'un mois après l'adoption de la politique de l'ISC.	Tous les auditeurs Service de formation	<input type="checkbox"/> Complet <input type="checkbox"/> Partiel <input checked="" type="checkbox"/> Non mis en œuvre
3	Les résultats réels de l'audit de performance peuvent ne pas correspondre aux travaux d'audit et aux procédures conçues et approuvées lors de la phase de planification, ou ne pas être étayés par ceux-ci.	Réexaminer et réviser les indicateurs de performance clés du cadre d'évaluation de la performance de l'ISC afin d'améliorer les indicateurs de performance dans la mesure où ceux-ci ne sont pas en contradiction avec les objectifs de l'audit. Envoyer à tous les auditeurs des alertes d'audit contenant des informations sur la nécessité de mettre à jour les modèles de planification d'audit, les circonstances dans lesquelles cette mise à jour est nécessaire, le processus d'approbation et l'amélioration prévue des indicateurs de performance clés concernés.	Dans les trois mois (CY20X1)	Département des ressources humaines	<input type="checkbox"/> Complet <input type="checkbox"/> Partiel <input checked="" type="checkbox"/> Non mis en œuvre
			Dans un délai d'un mois (CY20X1)	Département informatique Responsables du département Audit	<input type="checkbox"/> Complet <input type="checkbox"/> Partiel <input checked="" type="checkbox"/> Non mis en œuvre
4	La conclusion de l'audit peut ne pas être appropriée dans certaines circonstances si les échantillons d'audit ne sont pas représentatifs de la population et ne fournissent pas une base suffisante pour déterminer si l'objet de l'audit est conforme aux critères d'audit de conformité.	Fournir un soutien supplémentaire, si nécessaire, à l'étude et à l'élaboration de la politique et des procédures d'échantillonnage pour l'audit de conformité.	Élaboration de la politique - dans un délai d'un an Projet pilote et finalisation - dans un délai de 2 ans	Groupe de travail technique de l'ISC Responsable de l'ISC	<input type="checkbox"/> Complet <input type="checkbox"/> Partiel <input checked="" type="checkbox"/> Non mis en œuvre
5	L'ISC peut sélectionner, hiérarchiser et allouer des ressources aux domaines d'audit qui ne sont pas pertinents et/ou qui n'apportent pas de valeur ajoutée.	Réexaminer les critères utilisés pour la sélection des domaines d'audit. Déterminer dans quelle mesure les attentes des parties prenantes et les questions émergentes sont prises en compte dans la sélection. Déterminer la nécessité d'identifier des sujets de remplacement pour ceux qui ne sont pas pertinents ou qui n'apportent pas de valeur ajoutée, le cas échéant.	Révision de la sélection - Dans un délai d'un mois Amélioration des lignes directrices en matière de planification stratégique - Dans un délai de 3 mois	Comité de planification stratégique	<input type="checkbox"/> Complet <input type="checkbox"/> Partiel <input checked="" type="checkbox"/> Non mis en œuvre

Identification des risques liés à la qualité (QR)		Réponses aux risques			
N° QR	Description	Description de la réponse	Délai cible	Attribué à	État de la mise en œuvre
		Envisager de préciser les critères de sélection dans le processus de planification stratégique de l'ISC.			

<extraits du modèle de gestion des risques liés à la qualité proposé>

Risque qualité n° 1

- La première réponse représente une mesure corrective qui cible d'autres missions d'audit présentant des conditions similaires à celles des audits échantillons soumis à un suivi. Afin de garantir que les lacunes existantes similaires soient corrigées avant la publication des rapports d'audit de l'année suivante (CY20X1), les équipes d'audit doivent s'assurer que toutes les lacunes applicables ont été corrigées. La deuxième réponse sert de mesure de détection pour identifier l'ampleur potentielle de l'effet du risque dans les audits futurs. Ce suivi sera effectué au niveau organisationnel, car il couvre les ressources intellectuelles de l'ISC (c'est-à-dire les méthodologies et les outils d'audit). Le résultat de cette réponse servira de base à la troisième réponse. La troisième réponse est considérée comme une mesure corrective et préventive, car elle cible la cause profonde du risque. Si les manuels d'audit sont mis à jour afin de garantir leur conformité avec les révisions et les nouvelles déclarations, le risque devrait être minimisé, voire éliminé, lors des futurs audits.

Risque qualité n° 2

- Deux réponses ont été fournies pour le deuxième risque lié à la qualité. Étant donné que l'ISC dispose déjà d'une politique en matière d'importance relative, la politique supposée en matière d'évaluation des anomalies doit compléter la première. Pour une mise en œuvre adéquate, une formation est également nécessaire, car l'évaluation peut introduire de nouveaux concepts qui pourraient ne pas être compatibles avec les pratiques antérieures de l'ISC.

Risque qualité n° 3

- La première réponse est une mesure corrective qui s'attaquera à la cause du risque. Une fois corrigé, le risque d'avoir des documents de planification obsolètes ne devrait plus se présenter. Pendant la révision, l'émission d'alertes d'audit à la direction générale chargée de l'évaluation et à tous les auditeurs concernés contribuera à prévenir la survenue du risque grâce à la diffusion d'informations pertinentes.

Risque qualité n° 4

- Le risque qualité ayant été évalué comme « modéré », l'ISC ne lui accorde pas la priorité. En outre, l'ISC a déjà mis en place une initiative visant à résoudre ce risque, de sorte que la réponse apportée se limite à un soutien supplémentaire à cette initiative.

Risque qualité n° 5

- La première réponse est de nature détective et corrective, car elle permet aux ISC de corriger les lacunes dans la sélection et fournit des informations sur la nécessité d'une deuxième réponse, qui est une mesure préventive.

L'ISC doit surveiller la mise en œuvre de ces réponses en fonction du calendrier prévu, et le modèle de gestion des risques liés à la qualité doit être réexaminé si nécessaire afin de déterminer s'il existe de nouveaux risques liés à la qualité.

Documentation :

L'ensemble des processus d'évaluation des risques et de réponse doit être documenté. L'ISC peut utiliser le modèle suggéré.. Afin de promouvoir la responsabilité, la documentation doit être signée et approuvée par l'équipe d'évaluation des risques ou conformément à la politique de l'ISC.