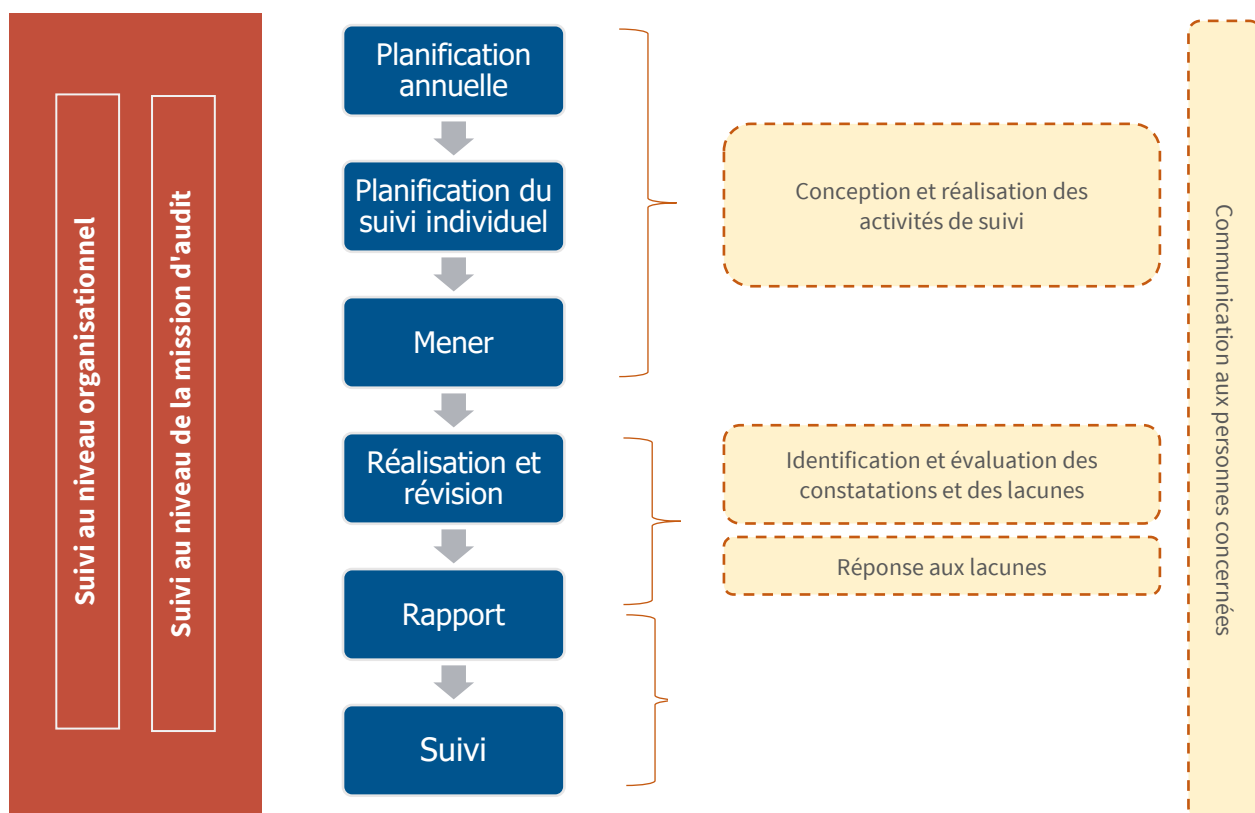


RECOMMANDATION 6 : PROCESSUS DE SUIVI ET DE REMEDIATION

Le suivi au niveau organisationnel (SoAQM dans son ensemble) et au niveau des missions (examen des audits) suit le même processus général, de la planification au suivi. Les détails de chaque étape sont abordés dans les pages suivantes.



1

Planification annuelle



Avant de procéder au suivi individuel, qui nécessite une planification au niveau de la mission, l'équipe de suivi doit préparer un plan annuel qui doit être approuvé par le responsable de l'ISC. Ce plan fixe les objectifs et la portée du suivi pour une période donnée. Le responsable, les chefs d'équipe et les membres doivent tenir une réunion annuelle afin de déterminer la nature, le calendrier et l'étendue des activités de suivi, en tenant compte des éléments suivants :

- la taille et la structure de l'ISC
- les justifications fournies dans l'évaluation des risques liés à la qualité
- la conception des réponses
- Conception des processus de gestion des risques et de suivi
- Les changements dans le SoAQM
- Résultats des contrôles précédents

Voici les étapes fondamentales de la planification annuelle :

1

Déterminer la portée globale et la nature du suivi. À ce stade, l'équipe de suivi identifie les domaines qui seront couverts pendant la période définie pour le suivi au niveau organisationnel (par exemple, divisions, bureaux, processus spécifiques de l'ISC, composantes spécifiques du SoAQM) et les audits cibles qui feront l'objet d'inspections pour les audits financiers, de performance et de conformité, selon le cas, y compris la nature du suivi (c'est-à-dire continu, périodique ou une combinaison des deux). La sélection des audits doit respecter les critères de sélection spécifiés dans la politique de suivi. Une stratification peut être utilisée si nécessaire.

Compte tenu des ressources limitées de l'ISC, il n'est peut-être pas nécessaire de surveiller chaque aspect détaillé du SoAQM pour atteindre l'objectif principal du processus de suivi et de remédiation. La portée et la nature peuvent être définies en fonction des éléments suivants :

- *La taille et la structure de l'ISC.* Cela aura une incidence sur le nombre de bureaux, d'unités ou de processus concernés par l'examen.
- *Justification de l'évaluation des risques liés à la qualité.* L'équipe de suivi peut se concentrer sur les domaines, les processus ou les composantes présentant des risques significatifs en matière de qualité (par exemple, l'examen des audits peut se concentrer sur la conformité à une norme ISSAI spécifique ou à un groupe de normes ISSAI). À cette fin, l'équipe de suivi doit demander les résultats de l'évaluation des risques et se renseigner auprès du comité de gestion des risques.
- *Conception des réponses.* L'équipe de suivi peut également se concentrer sur le suivi des réponses conçues et mises en œuvre pour la période. Par exemple, lorsque les réponses aux risques liés à la qualité comprennent l'examen des manuels d'audit, les activités de suivi peuvent se concentrer sur l'examen des bases utilisées par l'ISC pour examiner et améliorer les manuels, ou vérifier si l'examen et l'amélioration ont été correctement effectués.
- *Conception des processus de gestion et de suivi des risques.* L'équipe de suivi peut planifier le suivi en tenant compte du calendrier du processus de gestion des risques (par exemple, tous les trois ans) ou de la fréquence de mise à jour de l'évaluation des risques. En outre, la conception des procédures de suivi pour la composante « suivi »

doit être adaptée à l'approche utilisée par l'ISC (par exemple, validation de la conformité du processus de suivi externe avec les procédures convenues).

- *Modifications apportées au SoAQM.* Lorsque le suivi couvre l'ensemble du SoAQM dans le passé, le suivi actuel peut alors se concentrer sur les domaines du SoAQM où des changements sont survenus. Pendant une pandémie, par exemple, il peut y avoir des changements importants en termes d'automatisation des processus d'audit et de soutien à l'audit à distance, le suivi peut alors se concentrer sur l'efficacité de ces changements. Un autre exemple est celui où de nouvelles normes ont été adoptées et où l'ISC a révisé ses méthodologies et ses outils. L'examen des audits peut alors se concentrer sur la mise en œuvre de ces domaines dans les méthodologies touchées par le changement.
- *Résultats du suivi précédent.* Sous forme de suivi, le suivi pour la période en cours peut consister en des procédures de suivi des lacunes du SoAQM identifiées au cours des périodes précédentes.

Pour le suivi au niveau des missions, l'équipe peut utiliser soit les missions d'audit, soit le directeur/superviseur d'audit comme unités d'échantillonnage dans la population. L'utilisation des directeurs/superviseurs d'audit comme population peut présenter les avantages suivants :

- Cela renforce la responsabilité des directeurs/superviseurs d'audit en matière d'assurance qualité, car les résultats reflètent leurs pratiques d'audit spécifiques.
- Cela élargit le résultat de l'examen, car le suivi des mesures correctives devrait influencer toutes les missions d'audit relevant du directeur/superviseur d'audit concerné
- Cela permet une certaine souplesse en cas de changements dans l'attribution des missions d'audit
- Cela permet une analyse causale plus ciblée et l'élaboration de mesures correctives plus directes pour traiter les pratiques d'audit spécifiques du directeur/superviseur d'audit
- Elle facilite la mise en œuvre des procédures de suivi, car les mesures correctives s'adressent à la même personne, indépendamment des missions d'audit réalisées

Lorsque le directeur/superviseur d'audit est utilisé comme population, la politique de suivi doit également définir la manière dont les missions d'audit spécifiques à échantillonner (c'est-à-dire s'il y a plus d'un audit effectué) seront sélectionnées sous la juridiction du directeur/superviseur d'audit. Normalement, les directeurs/superviseurs font l'objet d'un examen cyclique (par exemple, chacun est examiné tous les trois ans, mais cela doit être précisé dans la politique). Le résultat de la sélection doit être documenté de manière adéquate. Le nombre d'audits ou de domaines qui seront examinés est souvent influencé par les objectifs stratégiques de l'ISC, la taille de l'ISC et l'univers d'audit de l'ISC. Comme mentionné, la composante « suivi » est également incluse dans le champ d'application. Ainsi, lorsqu'elle est sélectionnée au cours de la période, cela peut impliquer un auto-examen de la composante « suivi ». Lorsque l'ISC dispose des ressources nécessaires, le suivi de la composante « suivi », y compris d'autres composantes du SoAQM, peut être effectué en externe (examen par les pairs) ou par un autre processus de suivi de l'ISC afin de favoriser une évaluation plus objective.

Les procédures de suivi, adaptées à l'objet de l'examen, sont conçues lors de la planification individuelle du suivi.

2

Définir le calendrier annuel et les ressources nécessaires. En fonction du nombre de missions d'audit échantillonnées et des domaines à examiner, l'équipe doit fixer le calendrier général pour la réalisation de chaque examen de suivi. Le calendrier de suivi est influencé par les processus de l'ISC et les délais légaux pour les audits (c'est-à-dire que l'examen ne commence qu'après l'achèvement et l'archivage des audits). En fonction des objectifs, l'équipe planifie également les ressources nécessaires, y compris les ressources humaines et technologiques. La nature des missions d'audit peut avoir une incidence sur les compétences spécifiques que l'équipe de suivi doit posséder collectivement.

3

Préparer le plan de suivi annuel. L'équipe doit consigner les résultats de la définition de la portée et du calendrier des examens de suivi dans le plan de suivi annuel. Le plan doit être discuté avec le responsable de l'ISC et approuvé par celui-ci, le cas échéant.

Exemple de modèle :

Outil 9 : Plan de suivi annuel



Exemple de documentation :

- Plan de suivi annuel approuvé
- Base de sélection des composantes et exemples de missions d'audit
- Procès-verbaux des réunions de l'équipe, le cas échéant

2

Planification du suivi individuel



La planification est un élément important de la gestion du temps et des ressources. Si elle est effectuée efficacement, elle peut réduire les coûts et le temps nécessaires à la réalisation de l'objectif de la surveillance. La planification individuelle du suivi comprend les activités suivantes :

1

Définir l'objectif. L'équipe doit définir l'objectif du suivi conformément aux objectifs de la norme ISSAI 140 révisée.

2

Élaborer une stratégie de surveillance. L'équipe peut organiser des réunions/discussions de planification afin de déterminer la stratégie globale. La stratégie peut inclure des questions relatives au niveau organisationnel, à la gestion de l'équipe, aux niveaux d'examen au sein de l'équipe, aux domaines d'intérêt, à la durée de l'examen (en détaillant les étapes spécifiques du processus de suivi), à la communication avec les responsables de l'ISC et à l'équipe chargée de la mission.

Ce plan peut être documenté à l'aide du modèle suggéré, qui peut être mis à jour en continu.

Outil 10 : Plan et programme de suivi individuels

Sur la base d'un échantillon de missions d'audit achevées sélectionnées pour examen, l'équipe de suivi peut analyser les exigences des normes d'audit financier, de performance et de conformité afin de déterminer l'applicabilité de ces exigences. En conséquence, l'équipe de suivi peut modifier la partie II de l'outil 12.

3

Veiller au respect des exigences éthiques pertinentes. L'équipe est tenue de se conformer au code de déontologie de l'ISC. En fonction de la politique de suivi, l'équipe peut adopter des procédures similaires à celles suivies par les équipes d'audit pour préparer les formulaires de déclaration individuels. L'équipe doit être indépendante des équipes d'audit et des entités auditées pour les examens au niveau de la mission, du réviseur de la qualité de la mission, le cas échéant, et des responsables et employés concernés de l'ISC pour les examens au niveau organisationnel.

4

Comprendre le sujet. Du point de vue du suivi, le sujet couvre les politiques et procédures liées aux domaines sélectionnés, ainsi que la nature des missions d'audit sélectionnées. Sur la base de ces informations, l'équipe de suivi peut filtrer les exigences de l'outil de suivi qui ne sont pas applicables ou pertinentes.

5

Concevoir des procédures de suivi. Si les procédures de suivi spécifiques doivent être intégrées dans l'outil de suivi sous la forme d'une liste de contrôle, les procédures générales peuvent être conçues pour examiner le système de gestion de la qualité de l'audit. Il convient

de noter que les procédures conçues doivent être intégrées dans le plan et le programme de surveillance individuels. Les exemples de procédures conçues à la page suivante peuvent être utilisés pour tous les examens au niveau des missions, car les procédures de collecte de données pour le niveau des missions sont similaires. Contrairement aux examens au niveau de la mission, l'examen au niveau organisationnel implique différentes procédures de collecte de données et différents types de preuves en fonction des critères. Il est donc normal d'inclure différentes procédures d'examen pour chaque composante dans le plan et le programme d'examen. L'équipe doit concevoir une combinaison des procédures de collecte de données évoquées dans la phase de réalisation.

**Exemple de documentation :**

- Plan et programme de suivi individuels
- Procès-verbaux des réunions de l'équipe, le cas échéant

Exemple de procédures générales pour l'examen d'échantillons de missions d'audit

Procédures générales ¹	Attribué au	Calendrier cible
1. Demander le dossier d'audit (version papier ou électronique) à l'équipe chargée de la mission d'audit. Le dossier d'audit sous forme électronique doit être stocké sur un disque sécurisé et ne doit pas être divulgué ni transféré à des tiers. Les dossiers d'audit doivent faire l'objet d'une remise et d'une reprise en bonne et due forme.		
2. Obtenir une confirmation écrite de l'équipe chargée de l'audit attestant que les dossiers d'audit soumis à l'équipe de suivi sont complets à tous égards importants.		
3. Examiner le dossier d'audit sur la base des critères figurant dans l'outil de suivi. Effectuer une évaluation fondée sur des preuves pour chaque critère.		
4. Mener et documenter des entretiens avec les équipes d'audit afin de corroborer ou de confirmer les informations contenues dans le dossier d'audit, si nécessaire.		
5. Analyser le lien entre les documents de travail, de la planification de l'audit au rapport, et vérifier la cohérence avec l'évaluation.		
6. Noter les conclusions, le cas échéant.		
7. Identifier les causes profondes des problèmes et déterminer s'ils découlent de lacunes au niveau des systèmes.		
8. Discuter des problèmes avec l'équipe d'audit et demander un retour d'information.		
9. Concevoir des mesures correctives.		
10. Résumer les conclusions dans le modèle d'observations de suivi et de mesures correctives.		

¹ Ces procédures peuvent être intégrées dans le plan et le programme d'examen individuels dans le cadre de la phase de réalisation.

3

Réalisation du suivi



Au cours de cette phase, l'équipe peut utiliser l'outil de suivi pour obtenir des preuves à l'appui des conclusions et des observations. En d'autres termes, l'équipe de suivi mettra en œuvre les procédures conçues lors de la phase de planification et recueillera des preuves qui serviront de base aux conclusions et aux mesures correctives à un stade ultérieur. La mise en œuvre du suivi comprend les activités suivantes :

1

Recueillir des preuves suffisantes et appropriées. L'équipe met en œuvre différentes procédures de collecte de données jugées appropriées pour obtenir les informations nécessaires afin de déterminer la conformité du système de gestion de la qualité de l'audit de l'ISC ou de la mission d'audit avec l'outil de suivi. L'examen des documents est la procédure la plus couramment utilisée. À ce titre, l'équipe demande les documents nécessaires à la direction de l'ISC concernée (pour le suivi au niveau organisationnel) et aux équipes d'audit (pour l'examen des audits). L'équipe de suivi peut demander à la direction de l'ISC concernée et/ou aux équipes d'audit une confirmation écrite attestant que les documents fournis à l'équipe sont complets aux fins de l'examen, afin de promouvoir la responsabilité. Les pièces justificatives peuvent également être obtenues à partir de la documentation relative aux politiques et procédures de l'ISC. Les différentes procédures de collecte de données sont examinées dans les sections suivantes.

2

Remplir l'outil de suivi. Sur la base des preuves obtenues, l'équipe évalue la conformité aux exigences de l'outil de suivi. L'outil doit être basé sur les normes adoptées par l'ISC. Il convient de noter que des sous-questions peuvent être élaborées pour un examen plus détaillé.

Outil 12 : Outil de suivi

L'examen au niveau organisationnel comprend l'évaluation des manuels, méthodologies et outils d'audit de l'ISC qui font partie de la composante « ressources ». Lors de l'examen de ces documents, l'équipe de suivi peut utiliser l'outil de suivi au niveau de la mission pour mettre en correspondance ces documents avec les exigences individuelles de l'outil de suivi. Il n'est pas nécessaire d'examiner les manuels, les méthodologies et les outils à chaque mission de suivi de l'ISC. L'ISC peut examiner ces documents lorsque des modifications sont apportées aux normes et/ou au système de gestion de la qualité de l'audit de l'ISC afin de s'assurer qu'ils sont à jour.

Procédures de collecte de données

- **Un entretien** est une procédure de collecte de données et d'informations qui prend la forme d'une série de questions soigneusement préparées. Ainsi, une série de questions clés qui n'ont peut-être pas été incluses dans l'outil de suivi peut être élaborée à l'avance à cette fin.

- **L'examen des documents** est le processus qui consiste à recueillir des informations à partir de divers types de documents pertinents pour les différentes composantes et sous-composantes du système de gestion de l'ISC. Cela peut se faire en prenant contact suffisamment à l'avance avec un coordinateur de l'ISC, en fournissant une liste complète des documents requis, en convenant avec le coordinateur d'une date à laquelle les documents seront mis à disposition, en comparant les documents reçus avec ceux demandés et en organisant le matériel de manière à ce qu'il soit accessible à tous les membres de l'équipe d'examen.
- **L'observation physique** est un processus visuel effectué par l'équipe afin d'enregistrer ce qu'elle voit à l'aide d'une liste de contrôle établie sur les activités, les processus ou les discussions en cours concernant l'environnement physique, les infrastructures, la technologie et les services d'assistance. Cela peut également donner un aperçu des comportements du personnel de l'ISC dans le cadre des processus ou des activités proposés à ce moment-là et permettre d'évaluer s'ils sont conformes aux exigences officielles.
- **Le groupe de discussion** est un processus de discussion sur une question donnée avec un groupe de personnes, animé par un facilitateur. Il implique l'utilisation d'une série de questions clés et peut constituer une technique puissante pour recueillir des informations sur les fonctions, les défis et les stratégies de l'ISC. Le facilitateur doit posséder de bonnes compétences en matière de facilitation, ce qui est l'un des facteurs clés du succès des discussions de groupe.
- **Une enquête** est une technique de collecte de données qui consiste principalement à utiliser un questionnaire préparé et envoyé à un groupe spécifique de parties prenantes. L'analyse des réponses est effectuée par l'évaluateur.

Tout au long de la phase de réalisation, le responsable et le chef d'équipe doivent veiller à ce que l'équipe de suivi bénéficie d'un examen et d'une supervision appropriés. Les signatures de l'équipe sur tous les documents de travail font partie de la documentation de suivi.



Exemple de documentation :

- Outil de suivi accompli
- Documentation des entretiens (par exemple, notes d'entretien, procès-verbaux), examen des documents (par exemple, preuves recueillies et analyse), observation physique (par exemple, listes de contrôle, photographies), groupe de discussion (par exemple, procès-verbaux) et enquête (par exemple, résultats et analyse).

4

Réalisation et examen



Toutes les informations recueillies et les observations faites doivent être soigneusement consignées afin de faciliter les procédures d'examen. De préférence, les informations obtenues doivent être résumées pour chaque exigence dans l'outil de suivi, afin de pouvoir formuler une évaluation globale. À ce stade, l'équipe évalue et valide les résultats. La phase de réalisation et d'examen du suivi comprend les activités suivantes :

1

Évaluer les résultats afin d'identifier les lacunes et d'évaluer leur gravité et leur ampleur.

Après avoir recueilli les preuves, l'évaluateur doit procéder à une analyse des informations, en particulier celles qui concernent les exigences de l'outil de suivi qui ne sont pas respectées. La plupart des informations recueillies à l'aide de techniques telles que l'examen de documents, les entretiens et les groupes de discussion sont susceptibles de contenir des données qualitatives qui nécessitent une analyse et une classification. L'évaluateur peut donc avoir besoin de compétences analytiques approfondies pour analyser les informations afin d'élaborer des conclusions significatives et des mesures correctives. Les conclusions enregistrées par l'équipe d'examen doivent être évaluées par rapport aux preuves recueillies afin de déterminer si elles sont suffisantes et appropriées. Vous trouverez à la page suivante des informations supplémentaires sur l'évaluation des conclusions et sur la gravité et l'étendue des lacunes.

2

Discutez des conclusions avec la direction de l'ISC concernée ou les équipes d'audit. Bien que l'équipe soit censée mener des discussions continues avec la direction de l'ISC concernée et l'équipe chargée de la mission d'audit tout au long du processus de suivi, le projet de conclusions de l'examen doit être discuté avant la préparation et la publication du rapport. Cela permet à la direction et à l'équipe d'audit de l'ISC concernée d'apporter des explications supplémentaires et de fournir des documents sur les observations formulées par l'équipe. Il est possible que certains documents ou documents de travail aient été omis par inadvertance dans la soumission initiale de la direction et de l'équipe d'audit de l'ISC concernée. L'équipe doit faire preuve de scepticisme professionnel pour déterminer si les documents manquants ont effectivement été omis involontairement. Il est important que l'équipe consigne les réponses de l'autre partie au cours de la discussion.

3

Élaborer des mesures correctives et une conclusion, le cas échéant. Après avoir évalué les conclusions et déterminé si les preuves sont suffisantes et appropriées, l'équipe doit proposer des mesures correctives pour les domaines qui doivent être améliorés ou qui nécessitent des mesures correctives. Les mesures correctives peuvent couvrir à la fois le niveau organisationnel et le niveau de la mission d'audit, ainsi que les facteurs externes susceptibles d'avoir affecté la qualité de l'audit. L'évaluateur doit faire preuve de la diligence requise, car ces conclusions et mesures correctives peuvent non seulement influencer l'audit, mais aussi permettre de détecter des lacunes dans le système de l'ISC, d'identifier les facteurs qui contribuent à ces lacunes et de

suggérer des mesures pour y remédier. Les mesures correctives proposées dans le rapport doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et pouvoir être mises en œuvre dans un délai donné. Elles doivent également être adressées à un destinataire précis. Ces caractéristiques faciliteraient la préparation du rapport et le suivi à un stade ultérieur du processus de contrôle. Le responsable ou le chef d'équipe doit évaluer l'efficacité de la conception des mesures correctives.

L'analyse des observations (y compris les résultats positifs et les lacunes ou les points à améliorer), l'identification des facteurs causaux et l'élaboration de mesures correctives peuvent être documentées à l'aide du modèle suggéré :

Outil 11 : Suivi des observations et des mesures correctives



Exemple de documentation :

- Suivi des observations et des mesures correctives
- Évaluation du système de gestion de la qualité de l'audit

Analyse des résultats et des lacunes du suivi

Les informations issues du processus de suivi sont principalement utilisées dans le cadre de l'évaluation, mais des informations provenant d'autres sources, telles que des inspections externes, peuvent également être utilisées si elles sont disponibles.

Le volet surveillance évalue si les constatations constituent une lacune dans le système de gestion de la qualité de l'audit. Ce faisant, le suivi tient compte de l'importance relative des constatations dans le contexte des objectifs de qualité, des risques liés à la qualité, des réponses ou d'autres aspects du système de gestion de la qualité auxquels elles se rapportent. Une lacune existe lorsque :



Un objectif de qualité requis pour atteindre l'objectif du système de gestion de la qualité de l'audit n'est pas établi ou n'est que partiellement établi.



Un risque qualité, ou une combinaison de risques qualité, n'est pas identifié ou correctement évalué.



Une réponse, ou une combinaison de réponses, n'est pas correctement conçue, mise en œuvre ou ne fonctionne pas efficacement.



Un aspect du système de gestion de la qualité de l'audit est absent, ou n'est pas correctement conçu, mis en œuvre ou ne fonctionne pas efficacement.

En cas de lacunes, le volet « suivi » doit évaluer la gravité et l'étendue de ces lacunes. Comme mentionné, cela fournit des informations au responsable de l'ISC ou à d'autres personnes appropriées chargées d'évaluer le système de gestion de la qualité de l'audit. Voici les éléments à prendre en considération lors de l'évaluation :

- La nature de la lacune identifiée, y compris l'aspect du système de gestion de la qualité de l'audit auquel elle se rapporte, et si la lacune concerne la conception, la mise en œuvre ou le fonctionnement du système de gestion de la qualité de l'audit ;
- Dans le cas de lacunes identifiées liées aux réponses, l'existence de réponses compensatoires pour traiter le risque lié à la qualité auquel la réponse se rapporte ;
- La ou les causes profondes de la lacune identifiée ;
- La fréquence à laquelle le problème à l'origine de la lacune identifiée s'est produit ; et
- L'ampleur de la lacune identifiée, la rapidité avec laquelle elle s'est produite et la durée pendant laquelle elle a existé et a eu un effet sur le système de gestion de la qualité de l'audit.

Toutes les conclusions du suivi, y compris l'examen des conclusions des missions d'audit, ne constituent pas nécessairement une lacune. Voici quelques exemples :

- Une équipe de surveillance peut identifier une amélioration supplémentaire, même si quelque chose fonctionne déjà. Par exemple, l'équipe peut constater que les processus d'audit « manuels » de l'ISC pourraient être rendus plus efficaces grâce à la mise en œuvre d'un système d'information d'audit automatisé. Si le processus manuel fonctionne toujours bien et que l'ISC remplit son mandat, cela ne serait pas considéré comme une lacune, mais plutôt comme une possibilité d'amélioration.
- L'équipe d'audit peut utiliser un outil d'évaluation des risques standardisé qui fonctionne bien, mais qui pourrait être rationalisé davantage pour gagner en efficacité. Si l'outil fonctionne correctement et que la qualité des audits n'est pas affectée, cela ne serait pas considéré comme une lacune, mais plutôt comme une opportunité d'améliorer la facilité d'utilisation de l'outil.
- Parfois, les ISC peuvent avoir des exigences complexes en matière de documentation. Si certains documents ne sont pas remplis exactement conformément aux exigences internes, mais qu'après évaluation, cela n'a pas d'incidence sur l'efficacité du système, cela ne serait pas considéré comme une lacune. Toutefois, le processus de suivi et de remédiation (MRP) pourrait recommander de simplifier cette complexité.
- S'il y a une pénurie de ressources humaines dans une fonction administrative (constatations possibles dans les ressources de l'ISC), mais que ce manque de personnel n'a pas d'incidence directe sur les processus d'audit ou de gestion de la qualité, cela ne serait pas considéré comme une lacune. Par exemple, si des tâches administratives telles que la planification ou la paperasserie sont retardées, mais que la fonction d'audit principale n'est pas affectée, il s'agit d'une constatation d'autres limitations en matière de ressources, et non d'une lacune dans le système de gestion de la qualité.

Mais les exemples ci-dessus peuvent bien sûr devenir des lacunes si, par exemple, l'audit est retardé en raison d'un trop grand nombre d'interventions manuelles ou d'une évaluation des risques trop détaillée, ou si la fonction administrative concerne le recrutement des auditeurs, ce qui a entraîné un gel des embauches.

Exemple :

L'ISC dispose d'une politique de surveillance existante. Cette politique exige que l'ISC crée chaque année une équipe ad hoc chargée d'effectuer le suivi. Une partie du suivi prévu pour la période consiste à examiner un échantillon de missions d'audit réalisées couvrant les entreprises nationales et publiques. Sur l'ensemble des audits réalisés par l'ISC, 50 % sont des audits financiers, 40 % des audits de conformité et 10 % des audits de performance. Parmi ces audits, 60 % concernent les comptes du gouvernement national, 20 % les entreprises publiques et 20 % les comptes des collectivités locales. *(Remarque : les détails des hypothèses figurent dans la directive 7 Évaluation du SoAQM, pages 7 et 8).*

Aux fins de cette illustration, les informations ci-dessous se limitent au suivi au niveau de la mission, couvrant l'examen d'un échantillon de missions d'audit de performance :

Extrait de l'outil de suivi

Critères	Mis en œuvre dans la pratique d'audit ?	Remarques
L'ISC doit s'assurer que l'équipe d'audit dispose collectivement des compétences professionnelles nécessaires pour réaliser l'audit. [ISSAI 3000/62]	NON	Les équipes d'audit de performance ont rencontré des difficultés pour interpréter et traiter les données statistiques relatives à la réduction de la pauvreté, ce qui a entraîné des retards importants dans la réalisation des activités d'audit. L'audit a dû recourir à des services tiers pour faciliter la réalisation de l'audit. Après une enquête plus approfondie, l'évaluation des compétences de l'équipe d'audit est conforme aux exigences minimales du cadre de compétences de l'ISC. L'évaluation a ainsi montré que l'équipe d'audit disposait des compétences collectives requises. Toutefois, le cadre de compétences utilisé comme base pour l'évaluation des compétences ne couvrait que les compétences de base et n'intégrait pas la spécialisation et les autres compétences nécessaires pour les missions d'audit de performance.

Extrait du modèle d'observations de suivi et de mesures correctives

Bonnes pratiques/observations positives :	<ul style="list-style-type: none"> Les équipes d'audit de performance ont utilisé le modèle prescrit dans le manuel d'audit de performance pour évaluer les compétences collectives de l'équipe d'audit. Les compétences existantes ont été comparées aux compétences de base requises dans le cadre de compétences de l'ISC.
---	--

Conclusions	Des lacunes dans le SoAQM ?	Cause(s) des lacunes (pour chacune des réponses « Oui » dans la colonne 2)	Évaluation des lacunes (pour chacune des réponses « Oui » dans la colonne 2)	Mesures correctives
Constatation 1 : Les équipes d'audit de performance ont	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	Après une enquête plus approfondie, il	<input checked="" type="checkbox"/> Grave <input type="checkbox"/> Généralisé <input type="checkbox"/> S/O	Nous avons recommandé, et la direction de l'ISC a

rencontré des difficultés pour interpréter et traiter les données statistiques relatives à la réduction de la pauvreté, ce qui a entraîné des retards importants dans la réalisation des activités d'audit. L'audit a eu recours à l'achat de services auprès d'un tiers afin de faciliter la réalisation de l'audit..	Les constatations ont une incidence significative sur la composante « ressources » du système de gestion de la qualité. La composante relative aux exigences éthiques pertinentes est également affectée en termes de compétence.	apparaît que le cadre de compétences de l'ISC ne tient pas compte de la diversité des compétences requises pour l'audit de performance, car il est axé sur les audits financiers et de conformité.	La lacune est jugée grave, car le manque de compétences nécessaires affecte considérablement la qualité de l'audit, même si l'audit de l'échantillon a fait appel à des experts. Cette lacune n'est pas considérée comme généralisée, car seuls 10 % des audits de l'ISC concernent des audits de performance et tous les audits de performance ne nécessitent pas de compétences spécialisées.	accepté, de revoir et d'améliorer le cadre de compétences de l'ISC et d'élaborer une politique relative au recours à des experts en audit afin de garantir la conformité avec les ISSAI et le mandat de l'ISC.
--	---	--	---	--

L'ISC est encouragée à documenter les jugements rendus dans le cadre du processus de suivi, tels que l'évaluation visant à déterminer si les constatations constituent une lacune, ainsi que l'évaluation de la gravité et de l'omniprésence des lacunes.

Rapport

4



Une fois les constatations évaluées et discutées avec la direction et les équipes d'audit concernées, l'équipe de suivi prépare le rapport. La phase de rapport est un élément important du processus de suivi, au cours duquel les résultats sont communiqués au directeur de l'ISC ou à d'autres autorités compétentes au sein de l'ISC. La phase de rapport du suivi comprend les activités suivantes :

1

Préparer un projet de rapport. Après la discussion initiale avec la direction et les équipes d'audit concernées, et l'élaboration de mesures correctives, l'équipe de suivi doit :

- réévaluer les conclusions à la lumière des explications/réponses fournies ;
- mener une enquête plus approfondie sur la base des preuves supplémentaires présentées, en particulier pour les questions importantes sur lesquelles les opinions divergent ;
- discuter et s'accorder sur les conclusions ;
- convenir des modifications à apporter au projet de rapport, y compris les conclusions supplémentaires à inclure dans le rapport qui sera soumis au responsable de l'ISC ; et
- discuter des mesures correctives et du calendrier de mise en œuvre.

Exemple de structure d'un rapport de suivi

- Résumé et conclusion
- Introduction et autres informations générales
- Bonnes pratiques (conclusions positives)
- Lacunes/points à améliorer
 - Critères et observations
 - Cause et effet
 - Mesures correctives
 - Réponses de la direction/de l'équipe d'audit de l'ISC (seront intégrées après la réunion)

2

Organiser une réunion de clôture. Le projet de rapport qui sert de base au rapport final doit être discuté lors d'une réunion avec le directeur de l'ISC et/ou la direction, conformément à leurs rôles et responsabilités respectifs. La discussion du projet de rapport permettra d'informer la direction du contenu du rapport final. L'équipe doit utiliser les commentaires/réponses reçus pour finaliser le rapport. Après avoir discuté du projet de rapport avec la haute direction, l'équipe peut avoir à effectuer un travail d'examen supplémentaire, en particulier sur les questions litigieuses, et à analyser des informations supplémentaires dont elle ne disposait pas auparavant.

3

Obtenir un plan d'action. La réponse de la haute direction au projet de rapport doit inclure un plan d'action visant à mettre en œuvre les mesures correctives prévues dans le rapport. Bien que les plans d'action soient généralement préparés après réception du rapport final, ils peuvent également être préparés lors de la réunion de clôture et intégrés au rapport final. La direction devra hiérarchiser les mesures correctives à mettre en œuvre en premier lieu et convenir d'une date de mise en œuvre en collaboration avec l'équipe de suivi. Voici quelques facteurs qui peuvent être pris en compte pour hiérarchiser les mesures correctives à mettre en œuvre :

- l'impact des mesures correctives sur l'ISC ;
 - les effets positifs de la mise en œuvre des mesures correctives ; et
 - les effets négatifs de la non-mise en œuvre des mesures correctives
- la gravité de la lacune et la nécessité d'une action immédiate ;
- Applicabilité des mesures correctives compte tenu des circonstances, par exemple le mandat de l'ISC, la politique gouvernementale ou le stade de développement du pays (par exemple, l'utilisation d'un logiciel d'audit en l'absence d'infrastructure informatique) ; et
- Disponibilité des ressources.

Un bon plan d'action doit :

- contenir une description détaillée des mesures spécifiques que la direction entend prendre ;
- inclure des délais de mise en œuvre ; et
- inclure la répartition des responsabilités.

4

Finaliser le rapport de suivi. Un bon rapport de suivi doit être :

- clair et compréhensible - il ne doit pas contenir de déclarations ambiguës pouvant donner lieu à des interprétations erronées ;
- concis : le rapport ne doit pas être plus long que nécessaire et ne doit pas contenir d'informations superflues ;
- lisible : le rapport ne doit pas contenir de langage trop technique ou trop élaboré, car cela pourrait détourner le lecteur de l'objectif principal du rapport ;
- facile à lire : le lecteur doit pouvoir suivre le fil logique du rapport, de l'objectif au résultat global ; et
- équilibré : il doit tenir compte des conclusions positives et des lacunes ou des points à améliorer, comme indiqué ci-dessous :



Bonnes pratiques/conclusions positives

Identification des bonnes pratiques et des cas où le système de gestion de la qualité de l'ISC est conçu, mis en œuvre et exploité de manière à répondre aux exigences de la norme ISSAI 140, des normes ISSAI applicables au niveau de la mission d'audit, des politiques et procédures de l'ISC et d'autres réglementations.

Lacunes /à améliorer

Identification des cas de non-conformité aux exigences de la norme ISSAI 140, aux normes ISSAI applicables au niveau de la mission d'audit, aux politiques et procédures de l'ISC et à d'autres réglementations.

Toutes les lacunes importantes et les domaines à améliorer doivent être signalés avec précision.

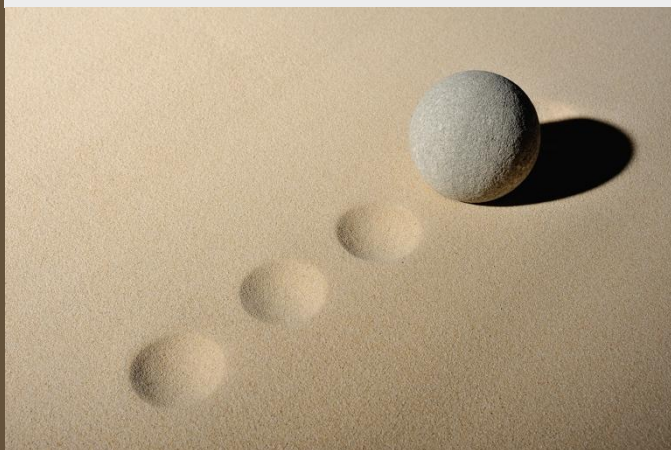
○

5

Publication du rapport de suivi : Le rapport final doit être signé par le responsable/superviseur (selon la structure de suivi de l'ISC) et adressé au directeur de l'ISC. Le directeur de l'ISC peut fixer la fréquence des rapports (par exemple, semestrielle, annuelle) afin d'obtenir des informations sur l'évaluation du système de gestion de la qualité de l'audit. Cela permettra également de porter à leur attention les problèmes graves liés à la défaillance de la gestion de la qualité dans les pratiques actuelles de l'ISC afin qu'ils puissent prendre des mesures correctives en temps utile.

5

Suivi



Le mécanisme de suivi est un autre élément important du processus de contrôle qui permet de s'assurer que le plan d'action proposé par la direction de l'ISC ou le directeur de l'ISC pour améliorer continuellement la qualité a été mis en œuvre. Le suivi peut commencer après un délai spécifié dans la politique de l'ISC après la publication du rapport. Les mesures de suivi sont mises en œuvre par l'équipe de contrôle afin de s'assurer que le plan d'action convenu a été mis en œuvre ou que des mesures adéquates sont prises pour le mettre en œuvre.

La politique de suivi de l'ISC doit préciser le délai dans lequel la direction doit rendre compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures correctives. L'équipe de suivi doit effectuer des tests de suivi afin de confirmer l'efficacité des mesures correctives qui ont été pleinement mises en œuvre.

L'activité de suivi doit tenir compte des éléments suivants :

- Si les mesures proposées ont été mises en œuvre ; et
- Si les mesures prises corrigent la déficience sous-jacente qui a conduit à la constatation ou à l'observation initiale ;
- Si les mesures n'ont pas été mises en œuvre comme prévu, l'équipe de suivi doit déterminer les raisons de cette inaction. Le rapport de suivi doit être soumis au responsable de l'ISC pour que des mesures supplémentaires soient prises si nécessaire. Les mesures supplémentaires prises par le responsable de l'ISC peuvent inclure, sans s'y limiter, les suivantes :
 - demander des explications supplémentaires aux personnes chargées de la mise en œuvre des mesures ;
 - mettre en garde les personnes qui ont pris du retard dans le respect des délais de mise en œuvre ;
 - identifier d'autres options et discuter avec la direction de leur applicabilité et de leur faisabilité ; ou
 - redéfinir les priorités et écarter les plans d'action proposés qui ne peuvent être mis en œuvre.

Pour le suivi au niveau de la mission d'audit, celui-ci est plus efficace lorsque la population utilisée pour le suivi est le directeur/superviseur d'audit, car la mise en œuvre de la mesure corrective ne doit pas nécessairement avoir lieu dans le cadre de la même mission d'audit, mais dans le cadre de toute mission d'audit menée par le directeur/superviseur d'audit concerné. Lorsque la mission d'audit est utilisée comme population, il peut arriver que les mesures correctives proposées ne soient plus pertinentes pour la même mission d'audit, en particulier lorsqu'il y a des changements au niveau du directeur/superviseur d'audit chargé de la mission.