

# Cadre de mesure de la performance des Institutions Supérieures de Contrôle



October 2016

---

## Remerciements:

Le Cadre de Mesure de la Performance des Institutions Supérieures de Contrôle (CMP des ISC) est un cadre de l'INTOSAI, développé par le Groupe de Travail sur la Valeur et les Avantages des ISC (GTVAI) et mis en œuvre en partenariat par des corps de l'INTOSAI, dont nombre d'ISC qui ont guidé le cadre et contribué à son développement entre 2013 et 2015. La Coopération INTOSAI-donateurs a apporté son soutien financier à son développement et son déploiement au niveau mondial.

Le travail du développement technique a été effectué par une Equipe de travail, sous l'égide du GTVAI, composée des ISC de Bahreïn, du Brésil, du Chili, d'Allemagne, d'Inde, du Mexique, de la Fédération russe, du Royaume-Uni, mais aussi du Secrétariat de l'AFROSAI-E, le Secrétariat du CREFIAF, et la Banque de Développement interaméricaine. L'Equipe de Travail a été coordonnée par le Secrétariat de l'INTOSAI-donateurs au sein de l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI). Un certain nombre d'ISC et un groupe de référence plus large de parties prenantes intéressées a apporté des contributions à des étapes clés du processus de développement. De plus, un groupe de travail représentant les ISC dotées d'attributions juridictionnelles a apporté des contributions du point de vue des ISC de ce modèle. De plus, un soutien pour la relecture et la traduction a été apporté par les ISC du Brésil, de France, d'Allemagne, du Koweït, du Mexique, du Portugal, Arabie Saoudite et du Royaume Unis ainsi que de la Banque Interaméricaine de développement.

## Questions

Toutes questions relatives au CMP ISC doivent être envoyées à l'équipe CMP ISC de l'IDI: SAIPMF@idi.no

## Fiche de contrôle des versions

Version N°	Objet	Date	Autorisée par
1.0	Avant-projet en vue de la réunion du GTVAI de juin 2012, à Mexico	21 mai 2012	M. Aldcroft
1.1	Version interne destinée à l'Equipe de Travail du CMP des ISC	17 juillet 2012	M. Aldcroft
2.0	Avant-projet externe aux fins de commentaires et des projets-pilote de la phase 1	14 septembre 2012	M. Aldcroft
2.1	Version interne destinée à l'Equipe de travail du CMP des ISC	26 février 2013	M. Aldcroft
2.2	Version interne du Groupe de référence du CMP des ISC	8 mai 2013	M. Aldcroft
3.0	Exposé Sondage en vue de la réunion du GTVAI de juillet 2013, à Lima	28 mai 2013	M. Aldcroft
Version pilote	Version destinée aux projets pilotes, approuvée par le GTVAI	12 juillet 2013	WGVBS
3.1	Version interne destinée à l'Equipe de Travail du CMP des ISC et test	22 janvier 2016	Y. Arnesen
3.2	Version interne pour le GTVAI et pour le Groupe de Référence du CMP des ISC	19 février 2016	Y. Arnesen
Version d'adoption	Version pour le GTVAI	26 mai 2016	M. Aldcroft
Version d'adoption	Version mise à jour pour GTVAI et pour l'INTOSAI Knowledge Sharing Committee (KSC)	15 août 2016	GTVAI et KSC
Version d'adoption	Version relue	29 septembre 2016	M Aldcroft
Version d'adoption	Avec les préambules	24 Octobre 2016	Congrès de l'INTOSAI

## Note sur l'Usage du Contrôle de Version

Les versions actualisées pour l'Equipe de Travail du CMP des ISC et le Groupe de Référence seraient les versions 1.0, 1.1, 1.2 etc.

Les versions actualisées pour le GTVAI ou à utiliser à des fins de consultation et publication seraient les versions 1.0, 2.0, 3.0 etc.

## Translation Control Sheet

Traduction du CMP ISC version no. et date	Traduction finie (date)
Version d'endossement 24 Octobre 2016	25 Avril 2017

## Liste des abréviations

AFROSAI-E	Organisation africaine des Institutions supérieures de contrôle des finances
iCAT	Outil de mesure de la conformité des ISSAI
IDI	Initiative de Développement de l'INTOSAI
INTOSAI	Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle
IntoSAINT	Auto-évaluation de l'intégrité: outil visant à évaluer la vulnérabilité aux violations de l'intégrité des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques et leur résilience ultérieure, conçu par la Cour des comptes des Pays-Bas
ISSAI	Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle
S.O.	Sans objet
PEFA	Programme "Dépenses publiques et responsabilité financière"
IP du PEFA	Indicateur de performance de PEFA
GFP	Gestion des finances publiques
AQ	Assurance qualité
CQ	Contrôle qualité
ISC	Institution supérieure de contrôle
CMP ISC	Cadre de mesure de la performance des ISC
RP-ISC	Rapport sur la performance de l'Institution supérieure de contrôle
GTVAI	Groupe de travail de l'INTOSAI sur la valeur et l'avantage des ISC

## Table des matières

Fiche de contrôle des versions	2
Translation Control Sheet	2
Liste des abréviations	3
1. A propos du Cadre de mesure de la performance des ISC	8
1.1. Contexte et objectif	8
1.2. Utilisation du CMP des ISC	10
1.3. Portée et champ d'application	11
1.4. Au sujet du Rapport sur la performance de l'ISC	12
1.5. Au sujet des indicateurs de performance	12
1.6. Méthodologie d'évaluation	12
1.6.1. Les étapes d'évaluation du CMP des ISC	12
1.6.2. Une évaluation basée sur des données factuelles	16
1.6.3. Déterminer les types d'audit à évaluer	17
1.6.4. Sélectionner des dossiers d'audit à examiner	18
2. Préparer le Rapport sur la performance des ISC	19
2.1. Méthode pour établir le Rapport sur la performance de l'ISC	20
2.2. Contenu du Rapport sur la performance des ISC	20
Avant-propos	20
a) Résumé	20
b) Déclaration sur l'assurance qualité	21
c) Observations sur la performance de l'ISC et l'impact de ses travaux	21
d) Utilisation par la direction de l'ISC des résultats de l'évaluation	25
Chapitre 1. Introduction	25
Chapitre 2. Méthodologie	26
Chapitre 3. Informations contextuelles sur l'ISC et son pays	26
Chapitre 4. Evaluation de la performance de l'ISC	29
Chapitre 5. Processus de renforcement des capacités de l'ISC	31
Annexe 1: Tableau récapitulatif des indicateurs de performance et (s'il y a lieu) suivi de la performance dans le temps	33
Annexe 2: Sources d'information et éléments d'appréciation permettant d'étayer les résultats des indicateurs	33
3. Ensemble des indicateurs de performance des ISC	34
3.1. Présentation générale des indicateurs (et de leurs composantes)	34
3.2. Méthode de notation	36
3.2.1. Notation des composantes	36
3.2.2. Niveaux de notation	37
3.2.3. Consolidation des notes attribuées aux indicateurs	38
3.2.4. Méthodologie sans notation	38
3.2.5. Tableaux de conversion pour noter les indicateurs	40
3.3. Indicateurs	42
Domaine A: Indépendance et cadre juridique	42
ISC – 1: Indépendance de l'ISC	43

ISC-2: Mission de l'ISC	48
Domaine B: Déontologie et gouvernance interne	52
ISC-3: Cycle de planification stratégique	53
ISC-4: Environnement de contrôle organisationnel	57
ISC-5: Audits externalisés	63
ISC-6: Leadership et communication interne	67
ISC-7: Planification globale de l'audit	70
Domaine C: Qualité de l'audit et rapports	72
ISC-8: Champ de l'audit	75
Introduction à l'audit financier	80
ISC-9: Normes d'audit financier et gestion de qualité	83
ISC-10: Processus des audits financiers	88
ISC-11: Résultats de l'audit financier	93
Introduction à l'audit de performance	96
ISC-12: Normes d'audit de performance et gestion de la qualité	98
ISC-13: Processus d'audit de performance	103
ISC-14: Résultats des audits de performance	108
Introduction à l'audit de conformité	111
ISC-15: Normes d'audit de conformité et gestion de qualité	112
ISC-16: Processus d'audit de conformité	117
ISC-17: Résultats de l'audit de conformité	122
Indicateurs les indicateurs du contrôle juridictionnel	125
ISC-18: Normes de contrôle juridictionnel et gestion de la qualité	126
ISC-19: Processus de contrôle juridictionnel	129
ISC-20: Résultats des contrôles juridictionnels	132
Domaine D: Gestion financière, actifs et services de soutien	134
ISC-21: Gestion financière, actifs et services de soutien	135
Domaine E: Ressources humaines et formation	138
ISC-22: Gestion des ressources humaines	140
ISC-23: Perfectionnement professionnel et formation	144
Domaine F: Communication et gestion des parties prenantes	148
ISC-24: Communication avec les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire	149
ISC-25: communication avec les médias, les citoyens et les organisations de la société civile	153
Annexe 1. Définitions des termes clés	156
Annexe 2. Liste des références	160
Annexe 3: Relier le CMP des ISC à l'ISSAI 12 (La valeur et les avantages des ISC)	162

## Préambule

Je suis très heureux de présenter à la communauté INTOSAI le Cadre de Mesure de la Performance des ISC (CMP ISC). Le cadre a été développé depuis 2010 selon un processus approfondi, afin de soutenir les ISC dans l'accomplissement des objectifs de l'ISSAI 12 La valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques – faire une différence dans la vie des citoyens, qui expose les modalités selon lesquelles doivent agir les ISC pour:

- Renforcer la responsabilité, la transparence et l'intégrité du gouvernement et des entités du secteur public ;
- Faire continuellement la preuve de la pertinence de leurs travaux auprès des citoyens, du Parlement et des autres parties prenantes
- Faire office d'organisations modèles, qui montrent l'exemple

L'évaluation de leur performance est une partie importante de ces efforts en ce qu'elle aide les ISC à se situer en vue de leurs objectifs de développement interne, et consiste en un moyen de renforcer leur crédibilité vis-à-vis des parties prenantes externes. Une grande force du CMP ISC est qu'il permet aux ISC d'évaluer leur performance à l'échelle globale – le cadre couvre l'ensemble des travaux d'audit (et, le cas échéant, le contrôle juridictionnel), la gouvernance interne et la déontologie, les relations avec les parties prenantes externes, et l'indépendance et le cadre légal. Le CMP ISC prend en compte la complexité des ISC, et l'interdépendance des différents domaines de performance.

Le CMP ISC a été largement testé depuis 2013, dans de nombreuses ISC représentatives de différentes structures administratives et de niveaux de développement variés. Les versions antérieures du cadre ont également été sujettes à de vastes consultations. Il en résulte un outil solidement ancré dans le cadre ISSAI et d'autres bonnes pratiques de l'INTOSAI, applicable à toutes les ISC, et utilisable dans des contextes très différents, pour des raisons diverses.

Des principes clés ont guidé le développement du cadre, et continueront à guider son utilisation après son adoption à l'INCOSAI XXII d'Abu Dhabi en 2016. Premièrement, l'utilisation du CMP ISC est volontaire et toutes les décisions clés relatives aux évaluations devront être prises par l'ISC concernée. Deuxièmement, le cadre peut être utilisé pour différents buts ; autoévaluations, revue de pairs, audits externes, ou les trois ensembles. Troisièmement, l'objectif d'une évaluation réalisée grâce au CMP ISC est lié au développement de l'ISC en question – pas à une quelconque comparaison entre ISC. Le dernier principe, mais non le moindre, est la conduite d'évaluations de haute qualité. Il est mis en pratique au moyen d'évaluations factuelles de la performance observée, combinées à des mécanismes solides en ce qui concerne le contrôle de la qualité, et un examen indépendant des projets de rapports.

Puisque le travail sur le développement du CMP ISC touche à sa conclusion – au moins provisoirement –, je souhaiterais exprimer ma plus profonde considération à l'égard de toutes les ISC et à tous ceux qui ont contribué au processus de développement depuis 2010. A mes yeux, cet engagement ainsi que le résultat final qui en découle incarnent réellement la devise de l'INTOSAI: L'expérience mutuelle bénéficie à tous.

*Juan M. Portal*

*Auditeur Général du Mexique*

*Président du groupe de travail de l'INTOSAI sur la valeur et l'avantage des ISC*

Fournir un support renforcé aux Institutions Supérieures de Contrôle (ISC) est l'objectif clé de la coopération INTO-SAI-bailleurs de fonds, qui rassemble l'INTOSAI et ses partenaires de développement, dans un partenariat stratégique qui vise la reconnaissance du rôle des ISC d'assurer le bon emploi des fonds publics. L'adoption des Objectifs pour le Développement Durable a suscité une prise en compte renouvelée de l'importance des ISC, dans la mesure où l'Objectif 16 souligne l'importance de disposer d'institutions fiables et efficaces.

Nous pensons que le Cadre de Performance des ISC (CMP ISC) jouera un rôle important dans le soutien des ISC ayant la volonté de développer leurs capacités, car il leur permet de mesurer leur performance vis-à-vis des bonnes pratiques et des normes INTOSAI établies ; d'évaluer leurs besoins ; d'élaborer des plans stratégiques et de développement des capacités fondés sur des évaluations factuelles ; et de mesurer leur progression dans le temps.

La coopération INTOSAI-bailleurs de fonds a fortement soutenu le CMP ISC depuis le début. Elle l'a défendu et a contribué à son processus de développement en lui apportant un conseil stratégique, ainsi qu'en finançant les évaluations pilotes et les sessions de formation. Le Secrétariat des bailleurs de fonds de l'INTOSAI à l'IDI a servi de coordinateur auprès de l'équipe de développement du CMP ISC.

Un repérage mené au début du processus de développement du CMP ISC a montré qu'il existait une plage d'outils qui, à une échelle plus ou moins importante, permettent d'évaluer la performance et les besoins des ISC, à la fois pour l'INTOSAI et pour les bailleurs de fonds. Alors que divers outils continuent à exister parce qu'ils répondent à des besoins spécifiques, nous voyons un intérêt considérable à disposer à présent du CMP ISC, un cadre largement répandu et utilisable pour répondre à de nombreux objectifs dans l'évaluation de la performance des ISC. Avoir un cadre reconnu par de nombreuses parties prenantes, y compris au sein de la communauté internationale des bailleurs de fonds, permet de réduire les coûts de transaction pour les ISC et de renforcer le dialogue avec les partenaires de développement. Nous pensons que le CMP ISC permet de réaliser des évaluations factuelles de grande qualité qui profiteront aux ISC ainsi qu'à leurs partenaires de développement.

Nous attendons avec intérêt de voir le CMP ISC devenir un outil global de contrôle et d'évaluation de premier plan, soutenant le développement continu des ISC à travers le monde.

*Jennifer Thomson*

*Directrice/Responsable de la gestion financière de la  
Banque Mondiale*

*Dr. Husam Al-Angari*

*Président du Bureau d'Audit Général d'Arabie  
Saoudite*

Co-présidents de la coopération INTOSAI-bailleurs de fonds



# 1. A propos du Cadre de mesure de la performance des ISC

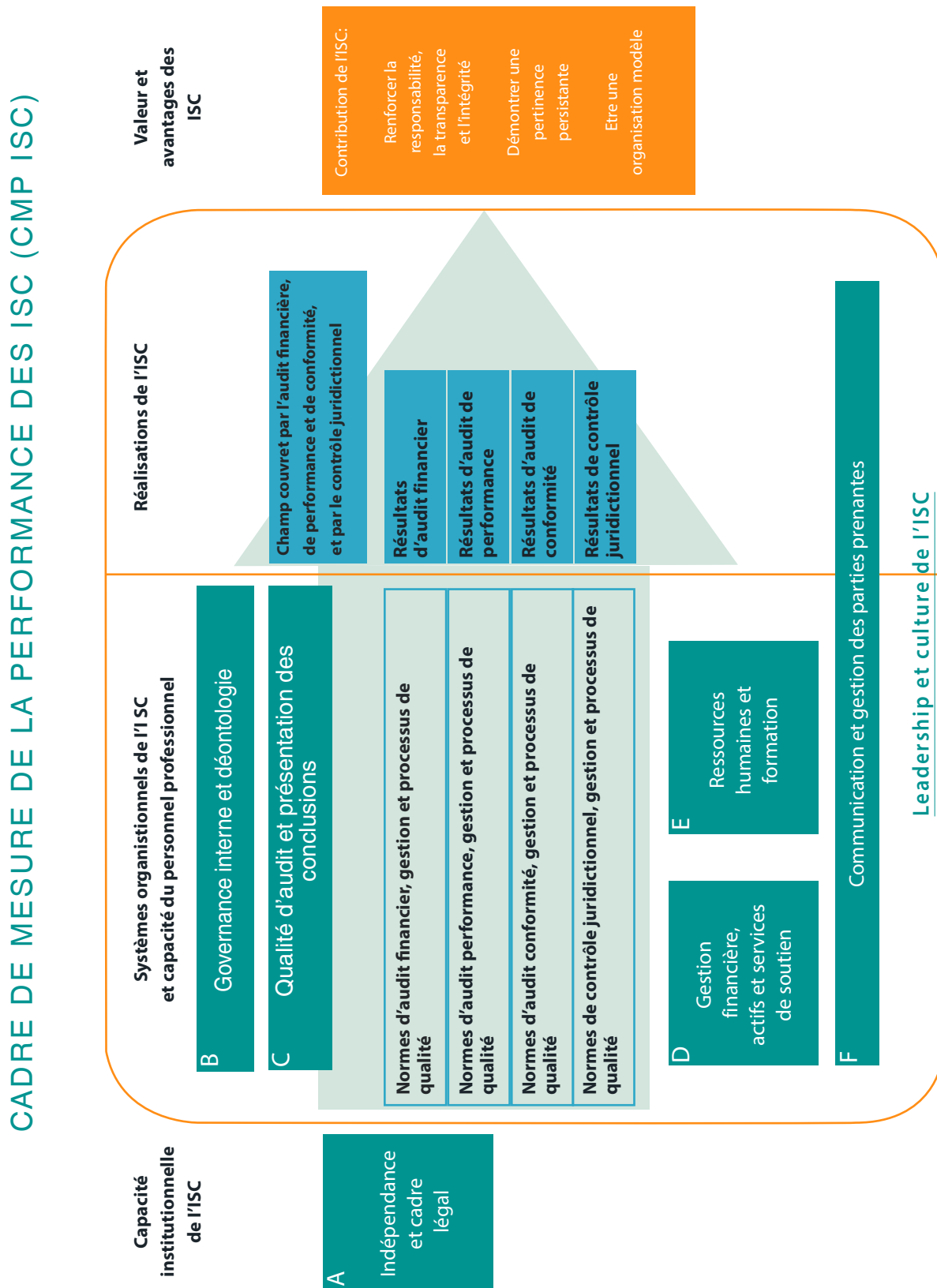
## 1.1. Contexte et objectif

Le Cadre de mesure de la performance des ISC a été élaboré par le groupe de travail de l'INTOSAI sur la valeur et les avantages des ISC pour donner suite à une décision prise lors du Congrès de l'INTOSAI en Afrique du Sud en 2010. Cette version a été adoptée au Congrès de l'INTOSAI, à Abu Dhabi en 2016. Elle s'inspire de l'expérience acquise dans le cadre du projet pilote (à partir de juillet 2013), qui a été l'objet de délibérations importantes et de tests à travers plus de 20 évaluations pilotes, et plusieurs cycles officiels de consultation avec de nombreuses parties prenantes, entre 2013 et 2015.

Le CMP ISC fournit aux Institutions supérieures de contrôle (ISC) un cadre leur permettant d'effectuer elles-mêmes l'évaluation de leur performance au regard des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) et d'autres bonnes pratiques pour l'audit externe du secteur public reconnues à l'échelle internationale. Le CMP des ISC est un cadre universel, à objectifs multiples, et peut être appliqué à tout type d'ISC, sans distinction de structure gouvernementale, de mission, de contexte national et niveau de développement. Ce cadre peut être utilisé pour participer à l'amélioration du développement des capacités et de la planification stratégique des ISC, par la promotion de l'utilisation d'une mesure et d'une gestion de la performance, mais aussi par une identification des possibilités de renforcement et de suivi de la performance des ISC, et par un renforcement de la responsabilité. Il est adapté aux ISC qui ont adopté les ISSAI, désirent les adopter, ou souhaitent évaluer leur activité par rapport à celles-ci et par rapport aux autres bonnes pratiques internationales. Il s'agit d'un outil facultatif dont l'utilisation ne deviendra pas obligatoire ni pour l'ensemble, ni pour une partie des ISC de l'INTOSAI.

Conformément aux objectifs de l'ISSAI 12 « Valeur et avantage des Institutions supérieures de contrôle — Faire la différence dans la vie des citoyens », le CMP ISC fournira aux ISC un fondement objectif pour démontrer qu'elles demeurent pertinentes pour les citoyens et les autres parties prenantes. L'objectif du Cadre est de permettre d'évaluer la contribution des ISC au renforcement de la responsabilité, de la transparence et de l'intégrité. Il leur donnera l'occasion de devenir des organisations modèles, qui montrent l'exemple en prônant la transparence et la reddition de comptes, grâce à la publication de rapports crédibles sur leur performance.

Schéma 1 — Structure du Cadre de mesure de la performance des ISC



Contexte national, gouvernance, et environnement de gestion financière publique

## 1.2. Utilisation du CMP des ISC

Le CMP ISC devrait servir à évaluer la performance d'une ISC au regard des bonnes pratiques internationales, ainsi qu'à cerner ses points forts et ses points faibles. L'évaluation doit se fonder sur des données probantes. L'application du Cadre est facultative. Il revient au dirigeant de l'organe décisionnaire de l'ISC concernée d'en décider. Une évaluation utilisant le CMP ne donne pas de recommandations de réformes à mener; une évaluation utilisant le CMP ISC pourra plutôt être suivie d'un processus visant à développer un plan stratégique pour l'ISC, et/ou identifier, prioriser et organiser les initiatives de développement de capacité proposées. L'ISC voudra peut-être également effectuer une évaluation au moyen du Cadre pour plusieurs raisons:

- **Franchir une étape vers la mise en œuvre des ISSAI:** cerner les réformes qui sont les plus urgentes si l'on veut respecter les principes clés des ISSAI, avoir une meilleure compréhension de ce qu'impliquent les bonnes pratiques pour les ISC.
- **Faire la preuve de la valeur et des avantages de l'ISC pour la société:** évaluer les progrès que l'ISC a réalisés au fil du temps et les présenter aux acteurs externes, montrer de quelle manière elle contribue à renforcer la gestion des finances publiques, à favoriser une bonne gouvernance, la transparence et la reddition de comptes et à lutter contre la corruption.
- **Organiser une planification stratégique:** mener une évaluation des besoins portant sur l'organisation entière, que l'ISC pourra utiliser pour développer un plan stratégique.
- **Évaluer sa performance en interne/publier un rapport annuel:** mettre en place des mécanismes de mesure de la performance interne ou améliorer les mécanismes existants.
- **Appuyer ses initiatives de renforcement des capacités:** en montrant une volonté de changement et en établissant une base de référence en matière de performance.

Une liste plus complète d'objectifs possibles peut être trouvée dans les outils d'orientation supplémentaire du CMP des ISC.

Les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) sont le point de référence clé pour mesurer la performance. La plupart des indicateurs est fondée sur les ISSAI, des niveaux 1 à 3.<sup>1</sup> De nombreuses ISC travaillent à l'heure actuelle à mettre en œuvre les normes. Pour ces ISC, le Cadre peut servir à obtenir un aperçu général des secteurs nécessitant des réformes pour que l'ISC puisse respecter dans les grandes lignes les principes des ISSAI. Grâce à sa large portée, le CMP des ISC fournit suffisamment de détails pour un examen diagnostique et une évaluation des besoins dans la plupart des Domaines, à l'exception près qu'il ne mesure pas la conformité avec les ISSAI de niveau 4, et n'examine pas les attentes des parties prenantes vis-à-vis des ISC. Cependant, les critères du CMP des ISC parmi les indicateurs d'audit, qui sont basés sur les principes ISSAI de niveau 3, reflètent les principales exigences des ISSAI de niveau 3. D'autres outils de l'INTOSAI ont été développés pour des examens d'assurance de qualité de la conformité de l'ISC avec les ISSAI de niveau 4. La portée des indicateurs du CMP des ISC est expliquée plus en détail dans 1.3, et sous chacun des Domaines respectifs dans le chapitre 3.

De plus, toutes les ISC ne cherchent pas à appliquer les ISSAI, par exemple en raison de restrictions dans leur mission. Pour ces ISC, le CMP des ISC pourrait ne pas être l'approche la plus adaptée pour une évaluation de performance, et la publication des résultats d'une telle évaluation pourrait fournir une image trompeuse de la performance de l'ISC en question.

1. Pour plus d'informations sur le cadre ISSAI, merci de consulter [www.issai.org](http://www.issai.org). Pour une liste de références aux ISSAI et autres références utilisées, merci de voir l'annexe 2. .

### 1.3. Portée et champ d'application

Le CMP ISC permet d'obtenir un aperçu de tous les secteurs clés de la performance des ISC. Il s'applique tout autant aux processus internes de l'ISC qu'à ses produits et résultats externes. Il se veut une mesure de la performance de l'ISC au regard des ISSAI et d'autres bonnes pratiques établies au sein de l'INTOSAI, et au regard de la mission et du cadre juridique précis de l'ISC concernée. Sa portée uniformisée et ses mesures objectives de la performance de l'ISC au moyen d'indicateurs en font un outil bien conçu pour établir des comparaisons au fil du temps.

Le CMP ISC comprend deux volets:

1. Des lignes directrices sur l'établissement du rapport sur la performance, qui est le produit final de l'évaluation et qui présente une analyse descriptive des constatations. Le chapitre 2 du présent document contient ces lignes directrices.
2. Une série de 25 indicateurs (ayant chacun entre deux et quatre composantes) servant à mesurer la performance des ISC au regard de bonnes pratiques internationales dans six Domaines:<sup>2</sup>
  - A. Indépendance et cadre juridique
  - B. Déontologie et gouvernance interne
  - C. Audit de qualité et conclusions
  - D. Gestion financière, actifs et services de soutien
  - E. Ressources humaines et formation
  - F. Communication et gestion des parties prenantes

La série complète des indicateurs est présentée au chapitre 3 du présent document. Alors que les Domaines individuels du CMP des ISC fournissent des informations utiles séparément, les apports de tous les Domaines mais également les informations contextuelles sont nécessaires pour mener une analyse globale de la performance de l'ISC.

Les indicateurs permettent de mesurer principalement des éléments sur lesquels l'ISC peut agir, c.-à-d. ses systèmes organisationnels et ses capacités professionnelles, à l'exception du Domaine A. Ce Domaine mesure l'indépendance de l'ISC et son cadre juridique. Il s'agit de facteurs qui émanent en grande partie de décisions prises par d'autres acteurs du système politique et sur lesquels les ISC ont peu d'influence. Ils sont néanmoins inclus dans les indicateurs parce qu'ils sont un élément essentiel de la performance de l'ISC et qu'une importance considérable leur est accordée dans les ISSAI. Toutefois, force est de reconnaître que toute faiblesse dans ce Domaine peut difficilement être corrigée par l'ISC elle-même. Le rapport narratif sur la performance évalue également des facteurs qui sont hors du contrôle de l'ISC, mais qui influent sur sa performance, tels que la qualité des autres composantes du système de gestion des finances publiques. Cependant, cette évaluation s'appuie sur des sources d'information secondaires, et non sur les indicateurs du Cadre.

Le CMP ISC cible l'ISC d'un pays en particulier. Il n'est pas conçu pour évaluer le système d'audit de l'ensemble du secteur public qui, outre l'ISC, compte souvent d'autres organismes. Selon le cadre institutionnel du pays, qu'il s'agisse d'un État unitaire, d'un État fédéral ou d'un État décentralisé, il arrive qu'une ISC centrale coexiste avec des antennes régionales ou des organes d'audit public régionaux. Dans ces cas, la législation déterminera probablement les missions respectives de l'ISC et des autres entités d'audit public, ainsi que le rôle de l'ISC dans la supervision du travail des autres auditeurs publics (à supposer qu'elle ait un rôle). Il est alors très important que l'équipe chargée d'appliquer le CMP ISC énonce clairement le degré d'autonomie des autres organes d'audit et qu'elle précise si le Cadre s'applique à ceux-ci.

2. Trois des indicateurs sont spécifiquement dédiés aux ISC à compétence juridictionnelle et ne seront pas applicables aux autres ISC.

Pour permettre une évaluation complète des pratiques d'audit de l'ISC, il est recommandé que l'évaluation examine le travail de l'ISC dans le dernier exercice fiscal clôturé, à moins qu'il ne soit précisé de faire autrement dans les indicateurs. Étant donné la visée globale de l'évaluation, il est recommandé que de nouvelles évaluations par le CMP des ISC soient effectuées après 3 à 5 ans.

#### 1.4. Au sujet du Rapport sur la performance de l'ISC

Le Rapport sur la performance de l'ISC constitue un texte narratif qui présente au lecteur un tableau général sur la performance de l'ISC, fondé sur une compréhension de l'environnement dans lequel elle évolue, sur les corrélations entre les différents aspects de sa performance ainsi que sur une évaluation détaillée des constatations et des notations résultant des indicateurs. Il est l'aboutissement de l'évaluation faite au moyen du CMP ISC. Il offre une analyse qui va au-delà des notations résultant des indicateurs.

Le chapitre 2 présente la structure type d'un Rapport sur la performance de l'ISC et des lignes directrices sur sa rédaction.

#### 1.5. Au sujet des indicateurs de performance

Chaque indicateur vise à mesurer la performance de l'ISC à l'égard d'un secteur clé sur une échelle de cinq points (0 à 4)<sup>3</sup>. Certes, les indicateurs sont conçus pour permettre une mesure objective, mais les évaluateurs doivent faire preuve d'un certain jugement professionnel. Des lignes directrices ont été établies sur les critères de performance qui servent à déterminer chacune des notations. Elles accompagnent chacun des indicateurs. Il n'y a pas de résultat consolidé pour toute l'ISC: en effet, les indicateurs n'ont pas tous la même importance et leur importance relative variera d'une ISC à l'autre, et d'année en année. Une analyse globale de la performance de l'ISC devrait plutôt être incluse dans le Rapport sur la performance de l'ISC.

Le chapitre 3 présente des lignes directrices sur la notation.

#### 1.6. Méthodologie d'évaluation

Le chapitre 3 présente l'assortiment des indicateurs, avec leurs composantes et leurs critères respectifs. Pour chaque indicateur, un texte court présente l'approche suggérée concernant la manière de mesurer l'indicateur, et d'apporter une assistance aux évaluateurs. De plus, les outils d'orientation supplémentaires du CMP ISC peuvent être utilisés comme support pour planifier et mener l'évaluation.

##### 1.6.1. Les étapes d'évaluation du CMP des ISC

La mise en œuvre d'une évaluation CMP ISC est un processus global, qui demande plusieurs décisions clés de la part de l'ISC en question. Les principales étapes d'une évaluation CMP ISC sont les suivantes:

1. La décision de mener une évaluation
2. La planification de l'évaluation
3. La mise en œuvre de l'évaluation
4. La gestion de la qualité pour assurer un rapport de haute qualité
5. Après l'évaluation – l'utilisation des résultats

##### La décision de mener l'évaluation

La décision de mener une évaluation CMP ISC devrait venir du sommet de la chaîne hiérarchique, c'est-à-dire du dirigeant de l'ISC. Cette nécessité provient des principes selon lesquels le CMP ISC est un outil d'évaluation volontaire, et que le produit final, le Rapport de Performance de l'ISC, est la propriété de l'ISC. Il est important que la décision clé concernant l'opportunité ou non d'initier une évaluation soit accompagnée de considérations sur:

<sup>3</sup> Les niveaux de notation (0-4) ne devraient pas être confondus avec les quatre niveaux du cadre ISSAI. Il n'y a pas de lien entre les deux. Le CMP ISC est basé sur les niveaux 1-3 du cadre ISSAI.

- L'objectif de l'évaluation
- Le bon moment pour mener l'évaluation
- La bonne manière de mener l'évaluation
- L'opportunité, le bon moment, la bonne manière de publier le rapport d'évaluation

Ces décisions représentent les fondements de toute planification future de l'évaluation, et devraient être communiquées au sein de l'ISC pour assurer l'acceptation et l'appropriation de l'évaluation à venir.

### La planification de l'évaluation

Il est important d'insister suffisamment sur la planification, pour s'assurer que les questions clés ont bien été soulevées avant que l'évaluation en tant que telle commence. Une considération importante, qui apparaît dès le départ, est de savoir quel est l'objectif principal (ou les objectifs principaux) de l'évaluation. Cela aura des conséquences sur les autres décisions qui devront être prises durant la phase de planification, parmi lesquelles la constitution d'une équipe d'évaluation qualifiée, la définition de la portée de l'approche de l'évaluation, la préparation de la collecte des données et la décision visant les modalités assurant la qualité et le calendrier de l'évaluation.

Toutes ces décisions devraient être documentées dans les Termes de Référence (TdR) pour l'évaluation. Le TdR devrait être préparé par l'équipe d'évaluation, en accord avec le dirigeant de l'ISC. Il devrait aussi favoriser la formation d'une compréhension mutuelle, entre l'ISC et l'équipe d'évaluation, de ce que l'ISC peut attendre et de la manière dont elle doit contribuer à faciliter l'évaluation. Il est important que le TdR identifie les personnes clés de l'ISC qui vont assister l'équipe ou faciliter son effort, sans prendre en considération le fait de savoir si l'équipe d'évaluation est interne ou externe à l'ISC. De plus, pour établir la portée et la méthodologie de l'évaluation, on devrait y trouver une courte description et une appréciation sur les activités principales de l'ISC en relation avec les sujets du Cadre, comprenant un accord sur les indicateurs les plus adaptés pour mesurer les activités d'audit. Plus d'orientations à ce propos peuvent être trouvées ci-dessous, sous chaque Domaine dans le chapitre 3, et dans d'autres documents d'orientation.

Le TdR décrit également les qualifications requises de l'équipe d'évaluation. Il est important que les membres de l'équipe aient une connaissance suffisante du CMP des ISC. De la même manière, la composition de l'équipe devrait permettre de s'assurer que l'équipe a des connaissances et une expérience suffisante du modèle d'ISC et des activités d'audit et de contrôle évaluées, afin que collectivement, l'équipe ait les connaissances suffisantes pour comprendre comment l'ISC opère dans un contexte précis.

La manière dont une évaluation est menée, et l'identité des évaluateurs, dépend clairement de l'objectif de l'évaluation. Le CMP des ISC peut être appliqué pour différentes approches, et le cadre est construit de manière à être également applicable à toutes. Les principales approches d'évaluation sont:

- A. L'auto-évaluation par l'ISC
- B. L'évaluation de pairs par un autre corps INTOSAI ou une autre ISC
- C. L'évaluation externe par des consultants, des bailleurs de fonds, des auditeurs externes ou autres experts, ou
- D. L'évaluation hybride, qui combine ces autres approches.

Lorsqu'elle choisit l'approche souhaitée, l'ISC doit considérer des aspects tels que la connaissance du cadre CMP des ISC, la langue de travail au sein de l'ISC, les disciplines d'audit devant être mesurées et le contexte dans lequel opère l'ISC. Une évaluation nécessite une équipe avec des ressources humaines et financières dédiées suffisantes pour mener à bien l'évaluation. Si l'évaluation CMP ISC est conduite comme une évaluation de pairs, la norme ISSAI 5600

Peer Review Guide peut fournir des orientations utiles sur la manière de planifier et d'organiser de telles évaluations.

### Mettre en œuvre l'évaluation

Mettre en œuvre une évaluation CMP ISC nécessite d'analyser des documents et d'effectuer des entretiens avec les dirigeants et le personnel de l'ISC. Si l'évaluation est menée comme une évaluation de pairs ou une évaluation externe, ce travail sera effectué par une mission de terrain d'une à deux semaines dans l'ISC évaluée, avec des préparations et un suivi comme demandé. Avant de commencer le travail de terrain, il pourrait être efficace d'étudier certains documents concernant l'environnement extérieur de l'ISC, comme le cadre juridique, en plus de certains documents internes à l'ISC. Cela permettrait de fournir à l'équipe d'évaluation une bonne base pour le travail de terrain, ainsi que des informations concernant les personnes à interviewer et les endroits où chercher des informations pertinentes pour noter l'ISC en fonction des différents indicateurs. L'appréciation attribuée pour les 25 indicateurs forme la base d'une évaluation qualitative dans le Rapport de performance et devrait être finalisée avant d'écrire cette section. Des orientations concernant la manière d'évaluer les indicateurs peuvent être trouvées sous chaque indicateur correspondant dans le chapitre 3.

Le Rapport de performance devrait fournir des informations générales sur la performance de l'ISC et donner des explications pour les appréciations fournies. S'il s'agit d'une évaluation faisant suite à une précédente évaluation, il serait utile d'examiner comment la performance a évolué dans le temps, avec par exemple une comparaison des résultats par indicateurs lorsque cela est possible.

Des considérations supplémentaires sur la méthodologie sont présentées plus bas, ainsi que dans d'autres documents d'orientation.

### Une Gestion de qualité pour assurer un Rapport de haute qualité

S'assurer de la qualité et de l'objectivité des évaluations est fondamental pour produire un Rapport de performance de l'ISC qui décrit correctement l'ISC et ses activités, et qui ajoute de la valeur aux efforts de développement de l'ISC. Une évaluation de haute qualité contribue à l'acceptation et à la confiance dans les résultats en interne, tout en assurant la crédibilité des résultats vis-à-vis des parties prenantes externes lorsque c'est pertinent.

Chaque évaluation individuelle devrait, en conséquence, prendre des mesures pour assurer un produit de haute qualité. Quelle que soit la démarche effectuée, un contrôle de qualité et un examen indépendant devraient être planifiés, réalisés et publiés pour assurer la qualité de l'évaluation.

Les modalités de contrôle de qualité devraient couvrir l'examen des documents de travail, le travail de l'équipe, la supervision et le suivi des progrès. On peut suggérer que le dirigeant de l'équipe d'évaluation soit responsable du premier niveau de contrôle de qualité, alors que le second niveau de contrôle de qualité du projet de rapport soit sous la responsabilité de dirigeants ou de membres du personnel de l'ISC, et/ou potentiellement d'une organisation donatrice, qui n'ont pas fait partie de l'équipe d'évaluation.

Le contrôle de qualité devrait comprendre une vérification, pour s'assurer de la véracité des faits présentés dans le rapport et pour s'assurer que les enjeux n'ont pas été mal interprétés. Dans certaines évaluations, il est approprié d'utiliser un tiers ayant une bonne connaissance du pays en question, pour vérifier les présentations dans le chapitre sur le contexte national.

Il est fortement recommandé que tous les rapports CMP ISC soient soumis à un examen indépendant visant à établir si le rapport adhère bien à la méthodologie du CMP ISC, par un examinateur certifié externe et indépendant. Parmi les éléments clés de l'examen indépendant, certains servent à s'assurer que l'application des indicateurs et des appréciations est faite correctement, basée sur des faits tangibles suffisants et appropriés, mais aussi que ces éléments viennent en appui d'une analyse menant à des conclusions valides. L'IDI est le coordinateur de la fonction



d'examen indépendant de manière globale, et peut fournir un soutien dans l'identification d'un examinateur certifié à partir d'un réservoir d'experts CMP ISC. Des orientations supplémentaires pour les modalités de qualité peuvent être trouvées dans des documents d'orientation CMP ISC additionnels.

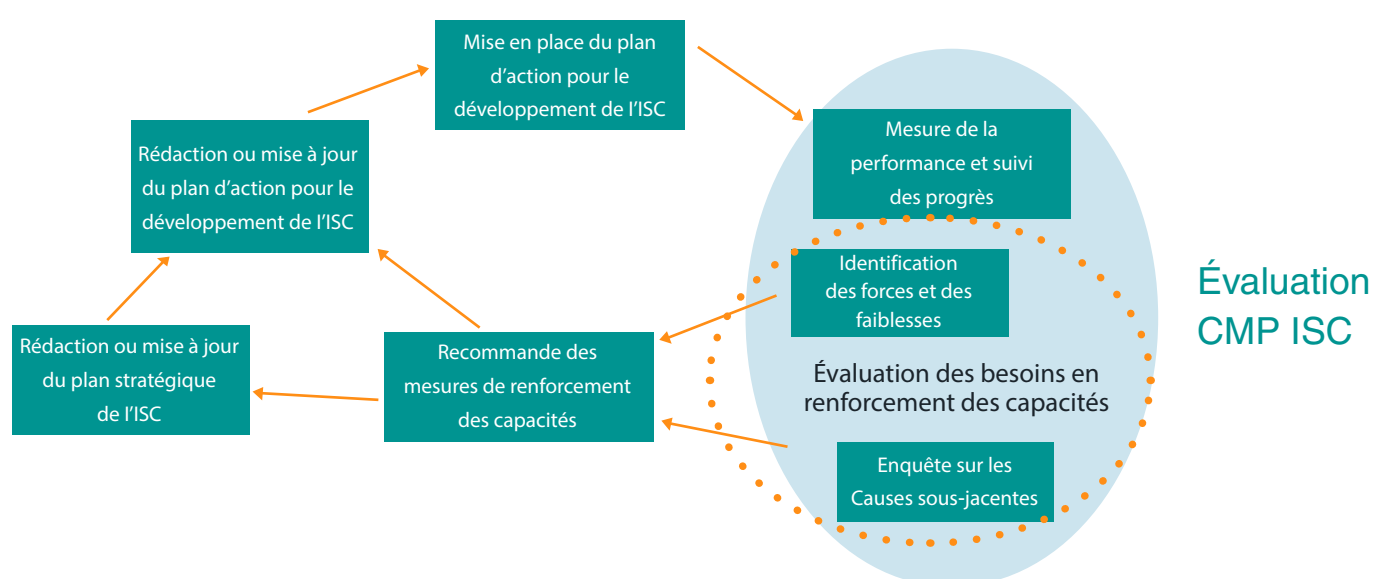
### Après l'évaluation – l'utilisation des résultats

Le CMP des ISC n'a pas pour but de produire une liste de recommandations pour les futures activités de développement de capacité de l'ISC. Son but est en effet de fournir un bilan de haut niveau sur la performance de l'ISC et de fournir une évaluation détaillée sur ses forces et faiblesses, et sur la manière dont elles influent sur la performance de l'ISC.

Quand le rapport a été finalisé, les dirigeants de l'ISC rédigent une courte section dans le rapport, qui reflète la manière dont les résultats d'évaluation seront utilisés pour progresser et aller de l'avant dans l'après-évaluation.

Avant que les activités futures de développement de capacité puissent être planifiées sur la base des conclusions du rapport CMP ISC, l'ISC doit prendre en considération ses priorités de développement, basées sur les ressources disponibles, le soutien interne et externe au changement, ainsi que l'ordonnancement approprié des activités de développement de capacité. L'ISC pourrait aussi vouloir examiner plus en détail les attentes des différentes parties prenantes au moment de déterminer ses priorités stratégiques. Le rôle du CMP des ISC dans le processus de développement de capacité est résumé dans le schéma ci-dessous.

### Schéma 2. Rôle des évaluations faites au moyen du CMP ISC dans le renforcement des capacités des ISC



De la même manière, pour les ISC désirant identifier les indicateurs de performance pour la gestion de la performance interne, un processus est nécessaire pour sélectionner les indicateurs, en considérant la synchronisation avec les priorités stratégiques et le caractère approprié des indicateurs.

Une autre considération majeure pour l'ISC est de savoir s'il faut ou non publier le rapport. Cette décision devrait être prise par le dirigeant de l'ISC. Avant que la décision ne soit prise, les avantages et risques potentiels d'une publication devraient être considérés avec soin. Le choix dépend aussi de l'objectif de l'évaluation. Si l'ISC désire faire preuve de responsabilité ou montrer les résultats de son travail, publier le rapport pour un public étendu pourrait être une option cohérente. Étant donné que le CMP des ISC est une évaluation volontaire et que le rapport de performance est fondamentalement la propriété de l'ISC, la décision de publier ou non le rapport doit revenir à l'ISC seule, même



si l'évaluation a été réalisée au moyen de fonds extérieurs. Il pourrait y avoir des raisons décisives entraînant la non-publication du rapport par l'ISC. L'ISC considère qu'il existe des risques à la publication du rapport, elles devraient développer un plan pour modérer ces risques avant la publication.

### 1.6.2. Une évaluation basée sur des données factuelles

L'évaluation CMP ISC devrait être fondée sur des données factuelles, ce qui signifie que les descriptions et analyses présentes dans le rapport devraient reposer sur des preuves documentées.

Les méthodes de collecte des données les plus importantes utilisées dans une évaluation CMP ISC sont des examens de documents et des interviews. L'examen de documents et l'examen de dossiers d'audit sont normalement les principales sources de preuves, et les interviews peuvent être utilisées pour des clarifications et pour acquérir des informations et un contexte qui ne seraient pas précisés dans les documents écrits. Les informations fournies par les interviews avec les dirigeants et des membres clés du personnel donnent également des informations de fond utiles à la compréhension de l'organisation et ses différents systèmes et opérations, mais les informations devraient être supportées par des preuves documentées lorsque c'est possible. Enfin, l'observation et d'autres approches pourraient être appropriées, par exemple pour l'évaluation du Domaine F, mesurant la communication avec les parties prenantes.

Lors de la phase de planification, les évaluateurs doivent parvenir à une compréhension de l'ISC, en particulier de sa structure organisationnelle et de ses activités principales. Pour assurer une conduite efficace de l'évaluation, les évaluateurs doivent obtenir la documentation importante au début du processus. Dans la phase de planification, l'équipe d'évaluation devrait considérer et définir les éléments suivants:

- Les méthodes devant être utilisées pour collecter et analyser les données factuelles permettant d'évaluer les critères et d'apprécier l'ISC à l'aide des indicateurs
- Les données et preuves nécessaires
- La documentation devant être collectée en avance, et sur le site même
- La manière dont seront déterminées les formes d'audit à évaluer
- La manière de sélectionner les dossiers d'audit
- Les rendez-vous devant être organisés
- La manière dont l'évaluation doit être menée
- La manière dont le travail et les résultats doivent être documentés
- La manière dont les tâches doivent être réparties dans l'équipe en fonction des compétences

Le rapport du CMP ISC devrait être très clair sur ses sources d'information. Le rapport devrait rappeler précisément les données factuelles utilisées pour justifier l'appréciation à l'aide des indicateurs, et les faits dans d'autres parties du rapport. Les données factuelles peuvent être listées dans des notes de bas de page, ou dans une liste à la fin du rapport. Être clair sur les sources des informations fournira des orientations utiles pour la conduite de futures évaluations, et permettra d'assurer que l'appréciation à l'aide des indicateurs, dans des évaluations futures, pourra être comparée à des évaluations précédentes.

L'équipe d'évaluation devrait garder un dossier de travail incluant les documents utilisés dans l'évaluation. Cela devrait comprendre les données factuelles rassemblées, les papiers de travail utilisés dans le processus d'analyse, les projets de rapport et la communication avec l'ISC et les parties prenantes externes.

Des informations complémentaires sont fournies dans les documents d'orientation supplémentaires.

### 1.6.3. Déterminer les types d'audit à évaluer

Les indicateurs du Domaine C sur la qualité de l'audit et le reporting représentent une part majeure de l'évaluation du CMP des ISC. Le Domaine présente un ensemble de 13 indicateurs qui mesurent les résultats pour les trois disciplines d'audit, l'audit financier, l'audit de performance et l'audit de conformité tels qu'ils sont identifiés par les ISSAI, mais aussi pour l'activité principale des ISC à compétence juridictionnelle, c'est-à-dire le contrôle juridictionnel.

Les ISC sont issues de différentes traditions administratives et opèrent dans des environnements différents. Ainsi, les activités d'audit peuvent varier considérablement selon les ISC, ou bien dans le nom uniquement, ou/et dans la manière dont les activités d'audit sont organisées et ce que l'audit comprend. Ainsi, un exercice clé pour l'équipe d'évaluation avant le travail de terrain est de déterminer quels types d'audit doivent être évalués, et quels indicateurs appliquer<sup>4</sup>. Cela est également important pour obtenir une sélection appropriée de dossiers d'audit à examiner. Un accord mutuel doit être trouvé avec l'ISC concernant les types d'audit qui seront examinées dans le Cadre pour l'évaluation. Cela devrait être documenté dans les Termes de référence, afin d'aligner les attentes entre les évaluateurs et l'ISC.

Au moment de décider quels types d'audit doivent être évalués, l'équipe d'évaluation doit évaluer le cadre juridique de l'ISC, pour déterminer si l'ISC a les attributions nécessaires, dans sa mission, pour mener les différents types d'audit. Comme les activités d'audit peuvent être nommées différemment selon les ISC, l'équipe devrait aussi prendre en considération les objectifs, la portée et les résultats des activités d'audit qui sont menées par l'ISC en pratique. Par exemple, alors qu'une ISC peut ne pas émettre une opinion basée sur une certitude raisonnable au sujet de la présence d'erreurs matérielles dans un ensemble d'états financiers (la définition de l'audit financier dans les ISSAI), il pourrait tout de même être approprié d'évaluer l'activité d'audit par rapport aux indicateurs d'audit financier si l'objectif de l'audit était de déterminer si les informations financières produites par l'entité ont été présentées en accord avec le cadre de reporting financier et réglementaire applicable.

La plupart des ISC mènent des audits de conformité d'une manière ou d'une autre, allant de simples contrôles de légalité à des systèmes d'audit plus avancés fondés sur le risque. Les noms et portées varient, mais encore une fois, l'objectif peut aider les évaluateurs à déterminer la forme d'audit.

#### Encadré: Combinaisons de travaux d'audit – Comment traiter les audits à vocation globale

**Les audits à vocation globale** Dans plusieurs pays, les ISC combinent différents types d'audit dans leurs missions d'audit. Si les normes/guides de l'ISC combinent plus d'une forme d'audit dans une même mission, l'équipe d'évaluation pourrait décider d'évaluer la performance vis-à-vis de différents indicateurs basés sur la même sélection de dossiers d'audit. Par exemple, un audit avec des objectifs à la fois d'audit financier et de conformité pourrait être utilisé comme une partie de la sélection pour apprécier à la fois les indicateurs d'audit financier et de conformité. Cependant, l'évaluation à l'aide des indicateurs devrait être réalisée séparément, pour chaque forme d'audit.

Souvent, les ISC qui réalisent des audits à vocation globale réalisent des audits de conformité vis-à-vis des réglementations financières, plutôt que des audits financiers basés sur les ISSAI (où l'objectif d'audit est d'émettre une opinion basée sur une assurance raisonnable qu'un ensemble d'états financiers a été réalisé en accord avec le cadre de reporting financier). De tels audits ne devraient pas être évalués par rapport aux indicateurs d'audit financier. La sélection d'audits permettant d'évaluer l'ISC à l'aide des indicateurs d'audit financier devrait uniquement être les audits où l'ISC reçoit un ensemble d'états financiers et cherche à émettre une opinion sur la présence ou non d'inexactitudes matérielles.

4 Merci de consulter le Domaine C pour plus d'informations concernant les différentes formes d'audit.

Quelques ISC externalisent également leur travail d'audit financier vers le secteur privé ou vers d'autres auditeurs. Dans ce cas, l'équipe d'évaluation doit se demander si de tels audits externalisés devraient faire partie de leur évaluation. Des orientations supplémentaires sur cette question sont fournies dans ISC-5 Audits externalisés, ISC-8 (i) Champ couvert par l'audit financier, et dans la partie introduisant les indicateurs d'audit financier dans le Domaine C.

#### 1.6.4. Sélectionner des dossiers d'audit à examiner

Des sélections de dossiers d'audit sont nécessaires pour évaluer les indicateurs dans le Domaine C. Pour évaluer la qualité du travail d'audit fourni par l'ISC, l'équipe d'évaluation doit examiner les audits menés par l'ISC dans la période examinée. Une sélection de dossiers d'audit, comprenant toute la documentation relative à chaque forme d'audit/contrôle juridictionnel, doit être réalisée dans cette optique. La documentation devant être examinée comprend des documents de planification, des évaluations du risque, des documents de travail, des projets de rapport, la communication avec les entités auditées, la documentation du contrôle de qualité, ainsi que les rapports finaux pour chaque audit.

Conformément à la décision portant sur les audits devant être examinés, une sélection doit être réalisée pour chaque forme d'audit. Les sélections devraient être faites de sorte à couvrir les principales activités d'audit que l'ISC a réalisées pendant la période visée par l'évaluation, et devraient prendre en compte des variations anticipées de performance. Les dossiers d'audit devraient être sélectionnés au hasard et de manière indépendante par l'équipe d'évaluation. L'échantillon devrait être stratifié pour traiter des différentes causes qui pourraient provoquer des variations dans la qualité des audits, par exemple une différence de département dans l'ISC, une différence de type d'entité auditées, des différences de localisation telles que des sièges sociaux par rapport à des bureaux régionaux.

La taille de l'échantillon peut varier selon les formes d'audit. Il n'est normalement pas nécessaire de sélectionner un échantillon qui soit statistiquement représentatif. Comme le fait de mener un audit de performance prend normalement plus longtemps que de mener des audits financiers et de conformité, la population issue de la période examinée est probablement plus petite. Ainsi, l'échantillon d'audits de performance sera souvent plus petit que l'échantillon d'audits financier et de conformité. De la même manière, les bureaux régionaux ou locaux ou les départements à compétence spécifique peuvent aussi avoir une activité limitée, et cela peut affecter la taille de la population, et donc la taille de l'échantillon.

Dans les cas où l'ISC mène différents types d'audits en combinaison, par exemple à travers un audit global, les évaluateurs doivent se demander s'il faut choisir un échantillon séparé pour chaque type ou bien s'il faut évaluer le même échantillon par rapport aux différents indicateurs. Cette approche doit être décidée pour chaque évaluation selon le contexte de l'ISC. Il peut être utile de considérer les spécificités des processus d'audit pour déterminer quelle approche est appropriée. Il est important de noter dans les documents de travail et le rapport d'évaluation final sur quel échantillon chaque appréciation d'indicateur est fondée.

Des orientations supplémentaires sont fournies dans le Domaine C et dans des documents supplémentaires d'orientation CMP ISC.

## 2. Préparer le Rapport sur la performance des ISC

Le présent chapitre vise à faciliter l'établissement du Rapport sur la performance de l'ISC (RP-ISC), qui constitue l'aboutissement d'une évaluation effectuée à l'aide du Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP ISC). Il décrit les informations qui devraient être présentées dans le Rapport et sa structure. Il doit être lu en conjonction avec l'ensemble des indicateurs de performance des ISC, qui est présenté au chapitre 3.

Le RP-ISC a pour objet de fournir une évaluation exhaustive et synthétique de la performance d'une ISC, qui repose sur des données probantes. Il est rédigé à partir d'une analyse du résultat des indicateurs établis pour les six Domaines des ISC (A-G). Ces données probantes, conjuguées à une appréciation des corrélations entre les Domaines d'une ISC, servent à mesurer la valeur et les avantages de l'ISC: c'est-à-dire comment-elle contribue à l'amélioration de la responsabilité, de la transparence et de l'intégrité et de quelle manière elle prouve son utilité continue. Cette analyse devrait être présentée dans le Rapport, accompagnée de toute information contextuelle pertinente. Le Rapport sur la performance de l'ISC devrait aussi examiner le processus des réformes en cours de l'ISC et les perspectives de réformes, de même que l'utilisation que font les acteurs du développement des résultats de l'ISC.

La structure du Rapport sur la performance de l'ISC est la suivante:

### Avant-propos

- a) Résumé
- b) Déclaration de revue indépendante
- c) Observations sur la performance de l'ISC et son impact
  - (i) Évaluation intégrée de la performance de l'ISC
  - (ii) Valeur et avantage des ISC — Faire la différence dans la vie des citoyens
  - (iii) Analyse des efforts de renforcement des capacités de l'ISC et de ses perspectives d'amélioration
- d) Utilisation par la direction des résultats de l'évaluation

### 1. Introduction

### 2. Méthodologie

### 3. Informations contextuelles sur le pays et l'ISC

- 3.1. Description des mécanismes de gouvernance nationaux et du contexte général dans lequel l'ISC évolue
- 3.2. Description du contexte budgétaire du secteur public et de son incidence sur la performance de l'ISC
- 3.3. Description du cadre juridique et institutionnel de l'ISC, de sa structure organisationnelle, de ses ressources.

### 4. Évaluation de l'environnement, des capacités et de la performance de l'ISC

Évaluation eu égard aux six Domaines de la performance d'une ISC (notation des indicateurs fondée sur des données probantes)

- 4.1. Domain A: Indépendance et cadre juridique
- 4.2. Domain B: Gouvernance interne et déontologie Stratégie et développement organisationnel
- 4.3. Domain C: Qualité de l'audit et reporting Normes et méthodes d'audit
- 4.4. Domain D: Gestion financière, actifs et services de soutien Structures de gestion et de soutien
- 4.5. Domain E: Ressources humaines et formation
- 4.6. Domain F: Communication et relations avec les parties prenantes

### 5. Processus de renforcement des capacités de l'ISC et de développement organisationnel

- 5.1. Description des réformes en cours ou récemment engagées
- 5.2. Utilisation des résultats de l'ISC par les bailleurs de fonds externes

Annexe 1: Tableau récapitulatif des indicateurs de performance et suivi de la performance dans le temps (s'il y a lieu)

Annexe 2: Sources d'information et éléments d'appréciation permettant d'étayer les résultats des indicateurs

## 2.1. Méthode pour établir le Rapport sur la performance de l'ISC

Le Rapport devrait être rédigé à partir de l'analyse du résultat des indicateurs de performance des ISC pour les six Domaines (A-F). De plus, des informations sur le contexte national de l'ISC, son cadre institutionnel, sa structure organisationnelle et ses efforts de développement devraient être présentées et analysées. Les observations sur la performance de l'ISC et son incidence devraient constituer la dernière partie du Rapport, étant donné qu'elles reposent sur des informations et analyses qui sont présentées dans les parties qui les précèdent.

Il devrait être clairement expliqué dans le rapport que l'analyse et les conclusions indiquées dans la section (c) Observations sur la performance et les résultats de l'ISC sont issues des données factuelles présentées dans les chapitres 3 et 4 du rapport. L'évaluation de performance dans cette partie offre une analyse qualitative, rassemblant différents éléments du rapport. Les évaluateurs devraient viser la cohérence dans tout le rapport.

## 2.2. Contenu du Rapport sur la performance des ISC

La suite du présent guide donne des indications sur le contenu du Rapport et la façon dont les informations devraient être présentées. Il suit la structure du Rapport sur la performance de l'ISC, qui est présentée ci-après.

### Avant-propos

L'avant-propos devrait contenir un très court énoncé sur l'évaluation. Il devrait indiquer que l'évaluation a été effectuée selon le Cadre de mesure de la performance des ISC, et préciser le moment où l'évaluation a été réalisée.

### a) Résumé

Le résumé ne devrait pas faire plus d'une page ou deux. Il doit, bien entendu, résumer les principales constatations de l'évaluation et brosser un tableau de l'ensemble de la performance de l'ISC, de ses forces, de ses difficultés et de ses perspectives de développement. Le résumé devrait être basé assez largement sur l'analyse fournie dans la section (c) du rapport, *Observations sur la performance et les résultats de l'ISC*.

Contenu recommandé du résumé:

- La raison motivant la décision de mener à bien l'évaluation CMP ISC et les personnes à qui le rapport est destiné.
- L'appréciation générale des évaluateurs sur la performance de l'ISC, relative au contexte dans lequel elle opère
- Les principaux avantages de l'ISC pour les citoyens.
- Un résumé de la maturité de l'environnement en matière de gouvernance et de gestion des finances publiques dans laquelle opère l'ISC, et un exposé des principales manières dont celle-ci limite la capacité de l'ISC à apporter des avantages pour les citoyens.
- Les principaux défis d'indépendance et de ressources auxquels l'ISC est confrontée, et la manière dont cela limite sa performance, avec des conséquences sur les résultats sur la portée de l'audit.
- Une évaluation des performances de l'ISC par rapport à la qualité de ses audits et à l'utilisation de ses rapports: ses normes d'audit et son approche pour assurer la qualité, le processus d'audit, la proposition, publication, et le suivi de ses audits (Domaine C), et la diffusion large et la communication de ses résultats d'audit (Domaine F)
- Une évaluation des causes sous-jacentes des faiblesses en termes de performance mesurées dans le Domaine C et une identification des principales opportunités de renforcer la performance, distinguant entre des facteurs dans la zone de contrôle de l'ISC et des facteurs en dehors du contrôle de l'ISC.

- Le détail des réformes en cours ou planifiées, et l'opinion des évaluateurs sur la question de savoir si ces réformes sont planifiées et mises en œuvre d'une manière qui les rendra efficace et pourra conduire à des améliorations substantielles dans la performance.

## **b) Déclaration de revue indépendante**

Il est essentiel d'assurer la qualité et l'objectivité des évaluations si l'on veut que les évaluations fondées sur le Cadre de mesure de la performance des ISC enrichissent les efforts de développement des ISC. Pour respecter les principes de l'assurance qualité, l'évaluation doit être revue par une personne qui n'a pas participé directement aux travaux détaillés, pour avoir l'assurance que la qualité de l'évaluation est suffisante. Pour que l'évaluation soit crédible aux yeux de toutes les parties prenantes, il faut assurer la transparence de l'information sur la nature des revues d'assurance qualité et les processus utilisés.

La déclaration de revue indépendante doit confirmer si l'évaluation est considérée comme étant de qualité suffisante par rapport aux exigences du cadre CMP ISC.

La déclaration contient l'affirmation que l'évaluation a bien été soumise à une gestion de qualité suffisante, y compris:

- Un contrôle de qualité interne à l'ISC pour vérifier que les faits tels qu'ils sont présentés sont avérés
- Un examen indépendant de l'évaluation, pour évaluer la justesse de l'application de la méthodologie CMP ISC, et pour vérifier que l'appréciation et les conclusions sont basées sur des données pertinentes et suffisantes

La déclaration doit également confirmer que les enjeux soulevés par la gestion de qualité ont été traités de manière adéquate pour que l'évaluation soit de qualité suffisante.

La déclaration de revue indépendante doit être située au début du rapport et doit comporter les éléments suivants:

- i. Le nom de la personne qui a préparé l'évaluation
- ii. Le nom de la personne qui a effectué la revue indépendante pour l'évaluation
- iii. Les responsabilités de la personne en matière de gestion de la qualité (contrôle qualité, revue indépendante, assurance sur l'entière du processus de gestion de la qualité)
- iv. La manière dont les questions soulevées lors du processus d'assurance qualité ont été traitées dans le rapport définitif

## **c) Observations sur la performance de l'ISC et l'impact de ses travaux**

La section (c) du rapport vise à présenter un compte rendu stratégique et synthétique de la performance de l'ISC, de sa valeur et ses avantages pour la société, et des perspectives de développement futur. L'objectif est de donner au lecteur du rapport une meilleure compréhension globale de l'ISC, au sein de l'environnement dans lequel elle opère. Cette section devrait fournir une analyse de haut niveau de l'ISC, qui rassemble des informations du reste de l'évaluation et met en perspective la performance de l'ISC dans son contexte. Cette section devrait apporter de la valeur et aller au-delà d'un résumé du reste de l'évaluation. Il est recommandé qu'il soit formé des trois sous-sections suivantes:

- (i) **Evaluation intégrée de la performance de l'ISC:** les évaluateurs présentent ce qu'ils identifient comme les éléments clés de la performance de l'ISC en fonction de ce qu'ils ont observé dans le reste de l'évaluation, et analysent la manière par laquelle les différents facteurs affectent positivement ou négativement la performance.
- (ii) **Valeur et avantages des Institutions supérieures de contrôle – Faire la différence dans la vie des citoyens:** cette partie devrait donner une évaluation de la valeur et des avantages des ISC – la portée de l'impact des travaux de l'ISC sur la société. Une analyse des facteurs améliorant ou limitant l'impact de l'ISC devrait aussi être incluse.

- (iii) **Analyse des efforts de renforcement des capacités de l'ISC et de ses perspectives d'amélioration:** cette partie devrait fournir une analyse des perspectives d'amélioration de l'ISC à la lumière de ses efforts de développement de capacités et de développement organisationnel, et des facteurs institutionnels, politiques et économiques qui peuvent soutenir ou entraver le développement de capacités.

L'évaluation devrait être basée sur des informations fournies dans le Rapport de performance, comprenant l'évaluation de la performance réalisée à l'aide des indicateurs. Il pourrait également être nécessaire d'utiliser d'autres sources d'information. Des orientations supplémentaires sur la manière de compléter chaque sous-section sont fournies ci-dessous.

### (i) **Evaluation intégrée de la performance de l'ISC**

Cette partie devrait répondre à deux questions:

- Quel est le niveau de performance de l'ISC ?
- ... Comment le niveau de performance constaté s'explique-t-il ?

L'analyse devrait identifier la performance externe de l'ISC (forces et faiblesses) constatée lors de l'évaluation, et ensuite chercher à expliquer cette performance. Elle devrait reposer sur les informations tirées des évaluations détaillées présentées dans les chapitre 3 et 4 du Rapport, et analyser et présenter la manière dont les forces et faiblesses du contexte national, de l'environnement de l'ISC, de ses capacités internes, de ses ressources financières et non financières favorisent ou entravent la performance externe de l'ISC. Elle doit particulièrement souligner les facteurs auxquels fait face l'ISC pour s'acquitter de sa mission, comme le fait de ne pas pouvoir auditer tous les clients selon la portée, la fréquence et les délais qui lui sont prescrits. Il s'agit avant tout de dégager des corrélations entre les résultats de l'évaluation des différents Domaines, et de ne pas simplement répéter les forces et les faiblesses recensées dans le corps principal de l'évaluation.

Un objectif de cette section est de clarifier la portée des améliorations de performance possibles, en identifiant dans quelle mesure la performance de l'ISC est limitée pour les raisons suivantes:

- Des facteurs situés directement sous le contrôle de l'ISC, sur lesquels elle peut agir à court et moyen terme (par exemple la méthodologie d'audit)
- La capacité institutionnelle, que l'ISC ne peut chercher à influencer qu'à moyen ou long terme (par exemple le cadre juridique, l'allocation de ressources)
- Les enjeux situés hors du contrôle de l'ISC (par exemple le système politique du pays, la situation économique)

#### Approche d'analyse suggérée

1. Sur la base des résultats de l'évaluation CMP ISC, les évaluateurs vont identifier les forces et faiblesses les plus importantes de l'ISC par rapport à:
  - La qualité de l'audit (*Domain C*)
  - Le champ couvert par l'audit (*ISC-8*)
  - Les délais de soumission et de publication des résultats d'audit/de contrôle juridictionnel (*ISC-11, ISC-14, ISC-17, ISC-20*)
  - Le suivi des résultats d'audit (*ISC-11, ISC 14, ISC-17, ISC-20*)
2. Ensuite, l'équipe d'évaluation tentera d'identifier les facteurs qui pourraient expliquer chacun des éléments identifiés de la performance de l'ISC, en regardant les résultats de l'évaluation CMP ISC. En vue de l'amélioration de la performance, il est souvent utile de se concentrer sur l'explication des mauvaises



performances, mais il peut parfois être aussi utile d'analyser des Domaines plus performants pour voir s'il y a du potentiel pour une amélioration.

3. Lorsqu'un facteur explicatif a été identifié, l'équipe cherchera des causes plus profondes qui pourraient expliquer ce facteur particulier. Une telle « analyse des causes premières » devrait continuer jusqu'à ce que l'équipe ait identifié ce qui pourrait être vu comme le principal facteur sous-jacent de chaque Domaine de performance. Il est intéressant de noter que les causes d'une performance faible en audit peuvent être trouvées dans des Domaines qui ne sont pas liés directement à l'audit, par exemple dans les processus organisationnels de l'ISC.
4. Il est utile de rassembler les facteurs sous-jacents identifiés dans des catégories (facteurs internes, capacité institutionnelle, facteurs exogènes).
5. Enfin, l'équipe complétera la section en rédigeant les résultats de l'analyse, en se concentrant sur les plus importantes conclusions sur la performance et facteurs explicatifs identifiés.

#### (ii) Valeur et avantages des Institutions supérieures de contrôle – Faire la différence dans la vie des citoyens:

Cette partie du Rapport pousse un peu plus loin l'évaluation de la valeur et des avantages de l'ISC en analysant l'incidence de sa performance. En d'autres termes, elle présente les répercussions des constatations de l'évaluation et explique les raisons pour lesquelles toute déficience recensée dans la performance de l'ISC est importante pour le pays concerné. L'analyse devrait aussi identifier les facteurs d'amélioration ou de blocage, qui soutiennent ou entravent les résultats de l'ISC.

L'incidence des actions de l'ISC peut être analysée selon trois grandes rubriques, qui sont conformes à l'exposé-sondage intitulé « Valeur et avantage des Institutions supérieures de contrôle – Faire la différence dans la vie des citoyens ». <sup>5</sup>

- **Renforcer la reddition de comptes, la transparence et l'intégrité des organes gouvernementaux et du secteur public** – grâce à des activités d'audit, l'établissement de rapports et la publication de constatations.
- **Garantir la pertinence vis-à-vis des citoyens, du Parlement et des autres parties prenantes** – en étant attentif à leurs préoccupations, en communiquant de façon efficace et dynamique et en favorisant l'évolution des administrations publiques et des organismes publics.
- **Se poser comme organisation-modèle en montrant l'exemple** – par exemple grâce à une bonne gouvernance, et en favorisant la transparence et la reddition de comptes, en respectant les règles de déontologies en vigueur, en favorisant une culture axée sur la qualité et l'amélioration continue, et la mise en commun des apprentissages et des savoirs.

L'évaluation ne devrait pas porter sur le degré de réalisation des objectifs établis en matière de responsabilité, de transparence et d'intégrité par les administrations publiques et les entités du secteur public, car cela dépend aussi de la performance d'autres acteurs du système politique et d'autres éléments du cadre de mesure de la performance. Cette partie du Rapport doit cependant servir à évaluer à quel point l'ISC contribue à atteindre ces objectifs. Il convient aussi lors de la rédaction de cette partie de porter une attention particulière aux conséquences qui découlent du fait que l'ISC ne soit pas en mesure de s'acquitter de sa mission, notamment si elle ne peut auditer tous les clients selon la portée, la fréquence et les délais prescrits.

Une question clé à laquelle l'équipe d'évaluation doit chercher à répondre est la suivante: quel ont été les accomplissements les plus pertinents de l'ISC pendant les deux dernières années, et à quoi ont-ils mené ? Cette

5. L'Annexe 3 montre comment les principes de l'ISSAI 12 sont mesurés..



analyse devrait, dans la mesure du possible, être basée sur des exemples concrets des moyens par lesquels l'ISC a fait une différence dans la vie des citoyens.

Cette section devrait aussi être utilisée pour identifier les différents facteurs améliorant ou limitant la valeur et les avantages de l'ISC. Comme dans l'analyse dans la section (i), de tels facteurs peuvent être internes et contrôlables par l'ISC, comme sa communication et ses efforts de relations avec les parties prenantes. Ils peuvent également être externes, mais dans un Domaine que l'ISC peut toujours chercher à influencer à moyen et long terme, tels que les limitations à son indépendance et le cadre juridique. Enfin, ils peuvent être externes et totalement en dehors de la zone de contrôle des ISC, comme le système de gouvernance du pays et l'environnement de gestion des finances publiques. Le fait d'identifier si les principales limites à un impact plus important sont contrôlables ou non par l'ISC l'aide à déterminer comment concentrer ses efforts pour améliorer sa situation.

#### Sources d'informations possibles

Les sources d'information suivantes devraient servir à la rédaction de cette partie du Rapport:

- Constatations et répercussions de certains audits qui auront été relevées dans le rapport annuel de l'ISC; entretiens avec des représentants de l'ISC et diverses parties prenantes; analyse d'un échantillon de rapports d'audit, et tout rapport national sur la valeur et les avantages de l'ISC.
- Analyse effectuée par les évaluateurs d'autres parties du Rapport sur la performance de l'ISC.
- Analyse de la performance de l'ISC eu égard à ses propres objectifs stratégiques, au moyen notamment de divers indicateurs de performance comme les avantages financiers ou non financiers, et le pourcentage de recommandations mises en œuvre (le cas échéant).
- Analyse de l'incidence des recommandations formulées par l'ISC: si des données sur la mise en œuvre des recommandations formulées par l'ISC sont disponibles, la proportion des recommandations qui ont été mises en œuvre en tout ou en partie par les entités auditées pourrait constituer une donnée intéressante pour évaluer la crédibilité et la légitimité de l'ISC dans un contexte institutionnel élargi.
- Toute évaluation existante de l'environnement de gouvernance du pays et du système de gestion des finances publiques (par exemple des rapports de la Banque mondiale, du FMI, des donateurs bilatéraux, de l'OCDE, de Transparency International, d'International Budget Partnership, et des évaluations PEFA)

#### **(iii) Analyse des efforts de renforcement des capacités de l'ISC et de ses perspectives d'amélioration:**

Cette partie du Rapport devrait présenter une analyse des perspectives d'amélioration de la performance de l'ISC, en fonction des efforts de renforcement des capacités en cours et à venir de l'ISC, qui sont résumés dans la cinquième partie du Rapport.

Elle devrait contenir une évaluation de la stratégie adoptée par l'ISC pour planifier et mettre en œuvre ses initiatives de renforcement des capacités<sup>6</sup>. Les facteurs institutionnels ci-après sont susceptibles de favoriser un renforcement efficace des capacités de l'ISC.

- **Prise en charge et impulsion** par l'ISC de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des actions de renforcement des capacités, qui permettent de placer l'ISC au centre des actions de gestion du changement.
- **Harmonisation et alignement** du soutien apporté à l'ISC par l'INTOSAI et les bailleurs de fonds, et entre eux, en vue de permettre la mise en adéquation de l'ensemble du soutien avec les plans mis en œuvre par l'ISC même, et de s'assurer que le soutien est bien coordonné entre les divers organismes qui l'apportent.

6. Pour plus d'informations sur le développement de capacités des ISC, merci de vous référer à "Good Practices in Supporting Supreme Audit Institutions", OECD (2011).

- **Pérennité des activités de renforcement des capacités**, notamment le degré de formation et d'utilisation des experts au sein de l'ISC et des régions de l'INTOSAI, et si l'ISC permet aux auditeurs de disposer de suffisamment de temps pour participer aux activités de renforcement des capacités; la stratégie de l'ISC de favoriser simultanément le perfectionnement professionnel et le renforcement organisationnel et institutionnel; et l'importance qu'elle accorde à la création de liens de coopération à long terme afin de favoriser la confiance et la compréhension réciproques entre les acteurs du développement.

Le Rapport sur la performance de l'ISC devrait tenir compte des expériences récentes ou en cours qui concernent ces facteurs, et d'autres facteurs propres au pays de l'ISC. Il devrait aussi fournir une évaluation de la manière dont les facteurs institutionnels et politiques du pays sont susceptibles d'améliorer ou d'entraver le développement de capacité de l'ISC. De plus, pour les pays récipiendaires d'aides, cette section devrait analyser l'influence des pratiques de donations existantes sur la performance de l'ISC.

Cette section, de même que le rapport CMP ISC global, ne devrait pas faire des recommandations sur le futur programme de développement de capacités et ne devrait pas comprendre un jugement sur la pertinence, le caractère approprié et la faisabilité du programme de développement de capacités de l'ISC. De telles considérations pourront être prises en compte par l'ISC dans un processus complémentaire et distinct.

#### **d) Utilisation par la direction de l'ISC des résultats de l'évaluation**

Cette partie du Rapport devrait servir à consigner la manière dont le premier dirigeant et la haute direction de l'ISC comptent utiliser les résultats de l'évaluation. Il peut s'agir d'une auto-évaluation, d'une évaluation faite par des pairs, sous l'égide de l'INTOSAI, ou d'une évaluation externe, cette partie devrait toujours être rédigée par l'ISC. Idéalement, elle devrait faire partie du rapport principal, mais elle peut aussi être présentée dans un document distinct. En pratique, c'est la dernière partie qui sera préparée, étant donné que la direction de l'ISC devra présenter sa réponse pour l'ensemble du Rapport sur la performance de l'ISC.

## **Chapitre 1. Introduction**

L'introduction vise à situer le rapport en contexte et à expliquer le processus par lequel il a été préparé. Elle décrit également l'étendue de l'évaluation.

La longueur indicative de cette partie est d'une page. L'introduction devrait donner des précisions sur les éléments suivants:

- **L'objectif du Rapport**, en indiquant notamment les raisons pour lesquelles l'évaluation est effectuée au moment où elle est effectuée, et l'intérêt qu'elle présente pour les activités de renforcement des capacités de l'ISC.
- **Le processus de préparation du Rapport**, en décrivant les raisons qui sous-tendent la décision de procéder à l'évaluation, la planification et l'exécution de l'évaluation, la préparation du rapport d'évaluation et le mécanisme de gestion de la qualité. Cette partie devrait aussi indiquer s'il s'agit d'une auto-évaluation, d'une évaluation par des pairs sous l'égide de l'INTOSAI, d'une évaluation externe ou d'un type d'évaluation hybride. Elle devrait aussi décrire les rôles et responsabilités des personnes concernées (p. ex. l'ISC, les autres organisations nationales, les organes internationaux ou régionaux de l'INTOSAI, d'autres ISC, les bailleurs et les consultants retenus), et le mode de financement de l'évaluation.
- **L'étendue de l'évaluation**, particulièrement dans les pays dont les mécanismes institutionnels sont complexes pour les audits externes du secteur public, cette partie devrait préciser les organisations qui sont visées par l'évaluation, et s'il y a lieu, les services ou divisions au sein des organisations qui seront évalués. Cette partie devrait aussi préciser l'année ou les années des audits qui sont évalués.

Cette partie devrait aussi décrire toute restriction ou extension à l'étendue de l'évaluation, par rapport aux présentes directives. Idéalement, l'ISC devrait décider avant l'application du Cadre de mesure de la performance si tous les indicateurs seront notés ou non. Les raisons pour soustraire un indicateur de l'évaluation concerneront principalement les limites imposées à la mission de l'ISC. Généralement, il est recommandé d'évaluer tous les indicateurs, car cela permet de dresser un tableau plus complet de la performance de l'ISC.

## Chapitre 2. Méthodologie

Il devrait y avoir un chapitre distinct pour la méthodologie utilisée dans le rapport. Ce chapitre devrait expliquer:

- Les méthodes utilisées pour collecter les données
- Les principales sources d'information utilisées
- Comment, et jusqu'à quel point les entretiens ont été menés
- Quels dossiers d'audit ont été échantillonnés et comment ils ont été choisis
- Comment les données factuelles ont été analysées ensemble pour réaliser l'appréciation à l'aide des indicateurs et pour tirer les conclusions sur la performance de l'ISC.

Le chapitre sur la méthodologie devrait aussi soulever tout enjeu relatif aux risques identifiés avant ou pendant l'évaluation, et la gestion de ceux-ci, par exemple des enjeux relatifs aux données factuelles et à l'utilisation de la méthodologie « sans notation » pour tout indicateur, où le niveau d'activité d'une ISC est faible, ou là où les informations documentées sont difficiles à obtenir.

Le chapitre devrait mentionner l'approche utilisée pour développer le chapitre contextuel, et les enjeux relatifs aux données factuelles, tels qu'un manque d'évaluations dans le pays qui auraient pu servir de source pour ce chapitre, devraient être soulevés ici.

## Chapitre 3. Informations contextuelles sur l'ISC et son pays

L'objectif de cette partie du Rapport est de fournir des éléments d'information sur le pays dont l'ISC est évaluée, afin de permettre une bonne compréhension du contexte élargi dans lequel s'inscrit la performance de l'ISC. Cette partie décrit aussi les caractéristiques fondamentales de l'ISC dans son pays. L'évaluateur devrait s'inspirer d'évaluations et d'analyses déjà réalisées. Les sources utilisées dans ce chapitre doivent être référencées dans tout le texte, et incluses dans la bibliographie.

Les informations nécessaires à cette section peuvent être issues des bases de données et publication de la Banque mondiale, du FMI ou de l'OCDE<sup>7</sup>, de documents budgétaires gouvernementaux, ou d'autres analyses existantes de politiques fiscales et de dépenses, parmi lesquelles n'importe quelle évaluation PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability) récente. Le chapitre devrait se limiter aux aspects nécessaires à élaborer le contexte dans lequel fonctionne l'ISC:

### 3.1. Description des mécanismes de gouvernance nationaux et du contexte général dans lequel l'ISC évolue

- **Contexte national:** il couvre les caractéristiques économiques et développementales du pays et les autres facteurs l'affectant, en particulier la population, le niveau de revenu, le pourcentage de la population vivant en deçà du seuil de pauvreté, le taux de croissance, l'inflation, les principaux problèmes de développement, les conflits récents ou en cours et les autres facteurs de fragilisation<sup>8</sup>, les enjeux culturels, etc. Il s'agit d'enjeux qui peuvent affecter ce sur quoi l'ISC doit se concentrer pendant ses audits, ou sa capacité à le faire.
- **Mécanismes nationaux de gouvernance:** ils ont pour objectif de décrire le contexte institutionnel global dans lequel les principales parties prenantes opèrent, notamment le système politique, la structure gouvernementale (état fédéral ou unitaire, niveaux de gouvernement...) notamment les rapports d'ordre général entre les

<sup>7</sup> Par exemple "Gouvernement at a glance", OCDE

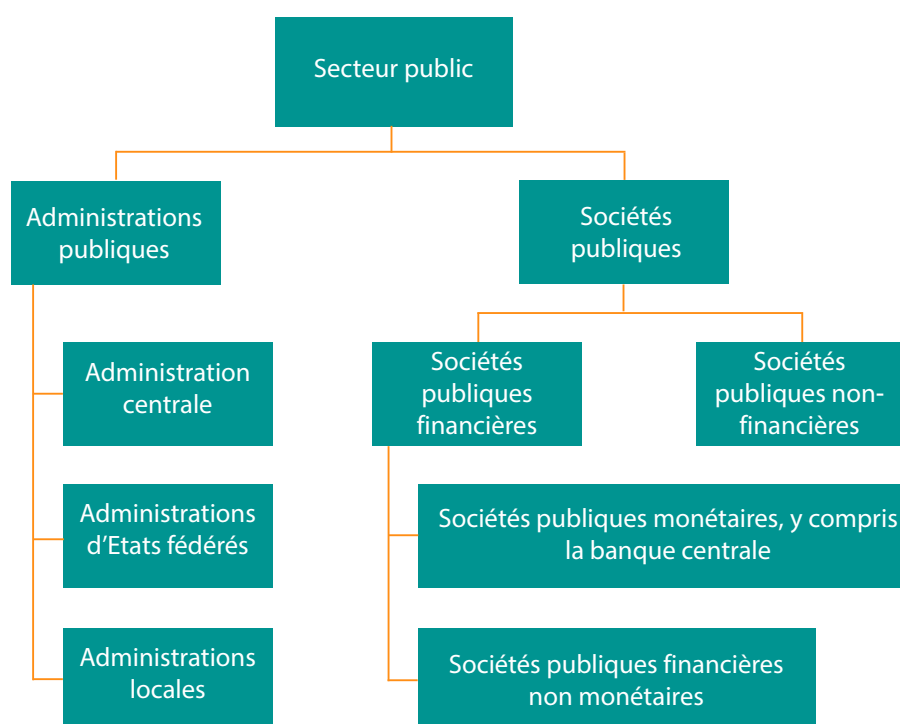
<sup>8</sup> Parmi lesquels les contestations à propos de revenus issus de ressources naturelles

pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire; la nature et le rôle des partis politiques et des rivalités politiques; le rôle, les moyens et la liberté de la presse et de la société civile; les mécanismes officiels et officieux de reddition de comptes de l'État envers les citoyens. Cette partie peut aussi s'inspirer des analyses de la gouvernance et des indicateurs qui s'y rattachent, s'il en est, et formuler des commentaires sur la capacité de l'État, sa disponibilité à l'égard des citoyens et la reddition de comptes. Ces aspects devraient être considérés lors de l'analyse des relations, des initiatives et des résultats dans la communication avec les parties prenantes, dans la section (c).

### 3.2. Description du contexte budgétaire au sein du secteur public, notamment la gestion des finances publiques, et de son incidence sur la performance de l'ISC

Cette partie du rapport vise à donner un aperçu de la structure du secteur public et des renseignements détaillés sur les finances publiques, notamment les sources de financement, les dépenses présentées par secteur administratif ou secteur fonctionnel et économique, et les niveaux d'endettement et d'investissement. Cela permettra d'évaluer la mesure dans laquelle l'ISC remplit sa mission d'audit en axant ses travaux sur les activités les plus importantes de l'administration publique. Un classement standard de la structure du secteur public est présenté ci-après à titre d'information. Le rôle des partenaires de développement pour les finances publiques du pays devrait être décrit lorsque c'est pertinent, comme dans le cas de l'appui budgétaire direct. Cette section devrait aussi présenter les modalités d'audit pour différentes parties du secteur public, en notant la mission d'audit de l'organisation concernée par l'évaluation.

#### Schéma 3. Structure du secteur public<sup>9</sup>



9 Source: Government Financial Statistics Manual 2001, IMF.

Il faut également donner un résumé sur le budget de l'ensemble du secteur public, en mettant l'accent sur le montant total des budgets des organisations que doit auditer l'ISC, aux termes de sa mission, et toute autre organisation visée par l'évaluation. Les informations présentées selon le format suivant pourraient être utiles:

Montants prévus ou réels des recettes et des dépenses par secteur administratif ou fonctionnel (en du budget total ou des résultats réels)						
	Année budgétaire 1		Année budgétaire 2		Année budgétaire 3	
	Recettes	Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes	Dépenses
Santé						
Education						
Défence						
Sécurité sociale						
Etc.						

Cette partie devrait aussi décrire les principaux aspects du système de gestion des finances publiques qui sont particulièrement pertinents pour le fonctionnement de l'ISC, car celle-ci fait bel et bien partie d'un système élargi. L'ISC utilise en effet des documents et données qui émanent de ce système et s'attend à ce que les données et rapports qu'elle produit soient utilisés par les autres organes du système. À plus long terme, l'ISC peut contribuer au renforcement du système de gestion des finances publiques par son exemplarité, mais elle n'est pas responsable de la performance des autres éléments du système. La performance des éléments clés du système de gestion des finances publiques devrait être décrite, notamment l'incidence qu'ils ont sur les différents aspects de la performance de l'ISC. La partie devrait aussi résumer les efforts récents majeurs en matière de réforme de la gestion des finances publiques. Il est particulièrement important de décrire le cadre d'établissement des rapports financiers du secteur public national, car cela servira à noter les indicateurs relatifs à l'audit financier du Cadre de mesure de la performance des ISC. Les aspects ci-après du système de gestion des finances publiques (et leurs sources d'information possibles) pourraient être abordés (liste non exhaustive):

- Passation des marchés publics (PEFA PI-24<sup>10</sup> (PEFA) et « Méthodologie d'évaluation des régimes nationaux de passation des marchés » (MAPS) de l'OCDE-CAD)
- Audit interne (PEFA PI-26)
- Etats financiers annuels (PI-29 (PEFA))
- Audit externe (PEFA PI-30)
- Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif (PEFA PI-31)

### 3.3. Description du cadre légal et institutionnel de l'ISC, de sa structure organisationnelle et de ses ressources.

Cette partie du Rapport devrait présenter des renseignements généraux qui sont particulièrement pertinents pour l'ISC, notamment les dispositions constitutionnelles qui touchent l'ISC et son dirigeant principal, et le cadre juridique qui régit l'ISC. Elle devrait donner des précisions sur le type d'ISC dont il s'agit, et notamment si elle suit le modèle parlementaire, juridictionnel ou un autre, et s'il est gouverné par un seul dirigeant ou par un corps de décision collégiale (bureau, juges).

Cette partie du Rapport décrit les principaux volets de la mission de l'ISC, notamment ses responsabilités et l'étendue de ses activités, et explique la structure organisationnelle de l'ISC (y compris sa taille et le lieu de ses principales antennes). Les missions d'autres organes chargés d'auditer le secteur public, et leurs rapports avec l'ISC, devraient aussi être décrits, notamment les chevauchements, les omissions, toutes les responsabilités de l'ISC en matière de surveillance et de réglementation et les mécanismes de coordination.

10 Version PEFA 2016. Pour des orientations sur les indicateurs pertinents à considérer dans des évaluations PEFA antérieures à 2016, merci de consulter le site du PEFA ([www.pefa.org](http://www.pefa.org)).

Des indications sur la manière dont l'ISC est financée et dotée (nombre d'employés et budgets) devraient aussi être données et, si possible, une appréciation objective des ressources de l'ISC, notamment financières, à savoir si elles sont suffisantes pour permettre à l'ISC de s'acquitter de sa mission. Il faut aussi indiquer l'enveloppe budgétaire qui, selon l'ISC, est, nécessaire pour lui permettre de remplir sa mission, le montant demandé à l'organisme chargé d'établir son budget, le budget approuvé pour l'ISC (budget original et révisions en cours d'exercice) et le montant qui a été alloué à l'ISC en fin de compte (s'il est différent).

Enfin, il faut aussi indiquer à qui l'ISC fait rapport, et décrire le rôle du corps législatif, de ses commissions et des organes judiciaires dans l'examen des rapports de l'ISC, de même que le rôle des autres institutions qui sont concernées par la gouvernance de l'ISC. Le fonctionnement du corps législatif et de ses commissions, le rôle des partis politiques et la nature des rivalités politiques devraient aussi être évalués.

## **Chapitre 4. Evaluation de la performance de l'ISC**

Cette Partie du rapport vise à présenter une évaluation des principaux éléments de la performance de l'ISC, mesurés en fonction des indicateurs établis. Elle vise également (pour les évaluations récurrentes) à décrire l'évolution de la performance de l'ISC.

Elle devrait faire entre 30 et 40 pages et être rédigée selon la structure suivante:

### Évaluation selon les six domaines de la performance d'une ISC (notes attribuées en fonction des données probantes)

- 4.1. Domaine A: Indépendance et cadre juridique
- 4.2. Domaine B: Gouvernance interne et déontologie
- 4.3. Domaine C: Qualité de l'audit et reporting
- 4.4. Domaine D: Gestion financière, actifs et services de soutien
- 4.5. Domaine E: Ressources humaines et Formation
- 4.6. Domaine F: Communication et gestion des parties prenantes

Chacune des sections porte sur les indicateurs pertinents, dans l'ordre donné. L'analyse devrait établir une distinction entre:

- L'évaluation de la situation actuelle (compte rendu de l'analyse du résultat des indicateurs)
- Le compte rendu sur les progrès, le cas échéant (évolutions récentes de la performance de l'ISC et réformes mises en œuvre depuis l'évaluation précédente)

### Compte rendu de l'analyse du résultat des indicateurs

Le compte rendu de l'analyse du résultat des indicateurs est établi de la manière suivante:

- Le texte explique les principales forces et faiblesses de la performance de l'ISC, telles qu'elles ressortent de l'évaluation de l'indicateur, et donne une note globale pour l'indicateur évalué. Le texte devrait aussi indiquer les points importants et pertinents qui ont été observés à l'égard de la performance de l'ISC, mais qui ne sont pas mesurés à l'aide de l'indicateur.
- Pour chacune des composantes des indicateurs, le texte explique les éléments d'appréciation qui justifient la note attribuée (niveaux 0, 1, 2, 3 ou 4) et les faits concrets (par exemple des données quantitatives) qui ont servi à étayer la note attribuée. Tout problème concernant l'actualité ou la fiabilité des données ou des éléments d'appréciation est signalé. Si une composante d'un indicateur n'est pas notée, le texte en explique les raisons (p. ex. un indicateur qui ne s'applique pas).
- Un tableau est présenté pour résumer les notes attribuées, par composante et globalement, avec une justification succincte de la notation. Pour les indicateurs qui sont constitués de nombreux critères, il peut être utile d'indiquer les critères qui ont été respectés et les autres. Pour les évaluations récurrentes, le tableau peut également indiquer la note attribuée lors de l'évaluation précédente, avec sa justification, et la note accordée aux changements survenus dans la performance, et décrire les autres facteurs à considérer pour comparer les notes attribuées au fil du temps.

#### Evaluations récurrentes: Compte rendu sur les progrès

Pour chaque indicateur, globalement et pour chacune de ses composantes, le compte rendu devrait décrire la dynamique des réformes mises en œuvre à l'échelle nationale. Pour les évaluations récurrentes, tout changement dans les notes attribuées à une composante ou à un indicateur ressortira du compte rendu de l'analyse du résultat des indicateurs. Cependant, cela ne permettra pas d'apprécier pleinement l'évolution de l'ISC. La partie narrative du compte rendu devrait donc aussi donner les renseignements suivants pour chacun des indicateurs:

#### **1. Améliorations minimales de la performance de l'ISC non prises en compte dans l'évaluation des indicateurs**

Une amélioration dans le délai de présentation du rapport annuel d'une ISC au Parlement, qui serait passé de « dans les huit mois suivant la clôture » à « dans les sept mois suivant la clôture » (lorsqu'il n'y a pas de délai prescrit par la loi). La performance de l'ISC se situe toujours au niveau 2 de l'échelle de notation, mais elle a connu une amélioration.

#### **2. Activités de renforcement des capacités mises en œuvre, mais qui n'ont pas encore eu d'incidence sur la performance de l'ISC**

Un service d'audit de performance a été créé et un manuel d'audit de performance est en voie d'être établi, mais il ne sert pas encore à la réalisation d'audits de performance par l'ISC. La réforme devrait être mentionnée, même si elle n'a pas encore eu d'incidence sur la performance de l'ISC.

Il faut savoir que les engagements pris par l'ISC en vue de mener certaines activités données de renforcement des capacités dans ses plans d'action stratégiques ou ses plans de développement (ou tout autre plan similaire) ne sont pas considérés comme des preuves suffisantes de progrès accomplis, mais peuvent être pris en compte dans la partie 5 du Rapport, « Processus de renforcement des capacités de l'ISC », décrite ci-après.



### Utilisation d'indicateurs de performance personnalisés

Les ISC sont dotées de missions différentes et fonctionnent selon des conditions diversifiées. Il est donc difficile de définir un cadre général de mesure de leur performance comprenant tous les éléments des capacités et de la performance qui seraient pertinents pour toutes les ISC. Le Cadre de mesure de la performance des ISC est fondé sur les bonnes pratiques qui sont communes à un grand nombre d'ISC et inscrites dans les ISSAI et d'autres guides internationaux de bonnes pratiques. Lorsque les ISC ont pour mission de consacrer des ressources importantes à des activités qui ne font pas partie du Cadre, l'évaluateur peut juger qu'il serait opportun de définir et d'appliquer un petit nombre d'indicateurs de performance personnalisés. Le cas échéant, les bonnes pratiques qui s'appliquent sont les suivantes:

- Expliquer les raisons qui sous-tendent l'établissement de tout indicateur supplémentaire.
- Définir les nouveaux indicateurs en respectant la structure établie pour les indicateurs du Cadre de mesure de la performance des ISC, au lieu de modifier les indicateurs du Cadre.
- Convenir d'une définition pour l'indicateur et des critères minima pour l'évaluation de chacune de ses composantes avant de commencer l'évaluation selon le CMP ISC.
- Communiquer la définition de l'indicateur et les critères minima pour la notation de chacune de ses composantes (p. ex. dans une annexe au Rapport).
- Ajouter l'indicateur sous le Domaine pertinent dans le Rapport sur la performance

Bon nombre d'ISC ont défini leurs propres indicateurs de performance pour mesurer la progression de leurs objectifs stratégiques. Ces indicateurs peuvent s'ajouter au bilan des forces et des faiblesses de l'ISC et à l'analyse de l'évolution de sa performance au fil des ans, en permettant d'évaluer la performance de l'ISC par rapport à ses propres priorités stratégiques. Les évaluateurs devraient évaluer l'utilité d'ajouter de tels indicateurs dans le Rapport sur la performance de l'ISC. Pour ce faire, ils devraient tenir compte des facteurs suivants: l'indicateur et son échelle de notation sont bien définis; des mesures de performance courantes et des critères de référence sont disponibles; le processus de collecte des données est bien défini et soumis à un contrôle qualité. Selon leur nature, ces indicateurs pourraient être ajoutés aux Domaines pertinents ou sous (c) « Observations sur la performance de l'ISC et son impact ».

## **Chapitre 5. Processus de renforcement des capacités de l'ISC**

Cette partie du Rapport décrit les progrès accomplis de manière générale par l'ISC considérée pour améliorer sa performance et les initiatives de renforcement des capacités qui sont en chantier.

La longueur indicative de cette section est de deux à trois pages. Elle devrait contenir les indications décrites ci-après.

### 5.1. Description des réformes en cours ou récemment engagées

Les réformes en cours ou récemment engagées les plus importantes sont succinctement récapitulées dans cette section afin de brosser un tableau des principaux progrès accomplis par l'ISC en vue de renforcer ses capacités. Il convient également de décrire les différentes formes de soutien dont bénéficie l'ISC, notamment dans le cadre des programmes mondiaux et régionaux de l'INTOSAI, ainsi que le soutien accordé directement par d'autres ISC et les programmes d'aide des bailleurs de fonds.

### 5.2. Utilisation des résultats de l'ISC par les bailleurs de fonds externes

Cette section devrait présenter une évaluation qualitative de l'utilisation qui est faite par les bailleurs de fonds externes des résultats des audits menés par l'ISC pour éclairer, évaluer et définir leurs propres programmes et projets. Il faut indiquer si cette utilisation renforce la crédibilité, les capacités et l'indépendance de l'ISC. Elle devrait aussi analyser si les bailleurs de fonds font appel à l'ISC pour auditer les projets et programmes qu'ils financent; comment ils procèdent



pour ce faire; s'ils tiennent compte des contraintes qui limitent les capacités de l'ISC; et si cela est fait de manière à appuyer le développement de l'ISC (audits conjoints). Elle devrait aussi décrire les mécanismes instaurés pour garantir que les audits de projets ou de programmes financés par des bailleurs de fonds externes ne sont pas réalisés au détriment de la réalisation de la mission de base de l'ISC.

Lorsqu'un secteur de l'appareil gouvernemental reçoit une aide financière, les procédures nationales d'audit doivent être appliquées si l'audit des fonds est réalisé sous l'égide de l'ISC dans le pays bénéficiaire. Il y a « pleine utilisation des systèmes nationaux » lorsque les bailleurs de fonds externes se fient aux avis ou aux rapports d'audit publiés par l'ISC (Y compris les travaux d'audit sous-traités qui sont supervisés par l'ISC) sur: les états financiers de l'État, la conformité aux lois et aux règlements, l'économie, l'efficacité et l'efficacité des programmes publics. Les bailleurs de fonds externes ne devraient pas imposer pas aux gouvernements des pays bénéficiaires d'une aide des exigences d'audit supplémentaires sur les ISC. À l'inverse, il y a « utilisation des systèmes d'audit nationaux en complément » lorsque les bailleurs de fonds externes font appel à l'ISC du pays bénéficiaire pour conduire des audits ou les sous-traités, mais imposent la réalisation d'audits particuliers ou exigent que les audits soient menés conformément à des normes et procédures qui diffèrent de celles normalement en usage au sein de l'ISC<sup>11</sup>.

S'agissant de l'aide publique au développement, les enquêtes menées en 2006 et en 2011 sur la Déclaration de Paris ont défini des critères qui servent à déterminer si les partenaires du développement utilisent les procédures nationales d'audit, notamment s'ils ont exigé des mécanismes d'audit supplémentaires. Selon l'Enquête sur la Déclaration de Paris, une « pleine utilisation » des travaux de l'ISC présuppose que les normes d'audit ne sont pas différentes de celles adoptées par l'ISC et que l'ISC ne devrait pas à avoir à réviser son cycle d'audit pour auditer l'aide accordée par les partenaires du développement. Le contenu de cette partie du Rapport devrait s'inspirer des résultats des entretiens menés avec l'ISC et les principaux partenaires du développement, et des renseignements provenant des évaluations de la coopération pour le développement (p. ex Enquête de suivi de la Déclaration de Paris (indicateur 5a) et du processus de suivi de l'Accord de partenariat de Busan (indicateur 9b)) qui préconisent l'utilisation des systèmes nationaux.

---

11 Issue de 'Practitioners Guide to Using Country Systems', page 66, OECD..

## Annexe 1: Tableau récapitulatif des indicateurs de performance et (s'il y a lieu) suivi de la performance dans le temps

Cette annexe présente un tableau récapitulatif des indicateurs de performance des ISC. Pour chacun des indicateurs, le tableau précise la note attribuée en fournissant une explication succincte. Dans le cadre des évaluations récurrentes, il devrait aussi indiquer la note de l'évaluation précédente en fournissant aussi une brève explication, attribuer une note au changement apporté à la performance et indiquer les autres facteurs à considérer pour comparer les notes attribuées au fil du temps.

Indicateur	Evaluation en cours (année)		Evaluation précédente (année)		Changement de Performance	Autre facteurs
	Note	Justification	Note	Justification		
SAI-1	Indicateur global  Composante (i)  Composante (ii)  Etc.	Explication de la note	Indicateur global  Composante (i)  Composante (ii)  Etc.	Explication de la note	Raisons qui expliquent l'évolution de la performance entre les deux évaluations	P. ex. un problème ou un désaccord concernant la note précédente, des facteurs influant sur la comparabilité
SAI-2						

## Annexe 2: Sources d'information et éléments d'appréciation permettant d'étayer les résultats des indicateurs

Cette annexe devrait préciser les sources d'information utilisées et les éléments probants qui ont servi à établir la note attribuée à chacun des indicateurs. Elle renferme des indications utiles pour réaliser les prochaines évaluations et permet d'avoir l'assurance que les notes attribuées aux indicateurs lors de prochaines évaluations seront comparables avec les notes attribuées dans le cadre d'évaluations antérieures.

### 3. Ensemble des indicateurs de performance des ISC

#### 3.1 Présentation générale des indicateurs (et de leurs composantes)

Indicateur	Page	Domaine	Composantes
	39	A. Indépendance et cadre juridique	
ISC-1	40	Indépendance de l'ISC	(i) Cadre juridique et constitutionnel approprié et efficace (i) Indépendance/autonomie financière (i) Indépendance/autonomie organisationnelle (i) Indépendance du dirigeant de l'ISC et de ses collaborateurs
ISC-2	44	Mission de l'ISC	(i) Attributions suffisamment larges (ii) Accès à l'information (iii) Droits et obligations de faire rapport
	47	B. Gouvernance interne et déontologie	
ISC-3	48	Cycle de planification stratégique	(i) Contenu du plan stratégique (ii) Contenu du plan annuel/plan opérationnel (iii) Processus de planification organisationnelle (iv) Suivi et reporting de performance
ISC-4	52	Environnement de contrôle organisationnel	(i) Environnement interne de contrôle – Ethique, intégrité et structure organisationnelle (ii) Système de contrôle interne (iii) Système de contrôle de qualité (iv) Système d'assurance de qualité
ISC-5	57	Audits externalisés	(i) Processus de sélection des auditeurs engagés (ii) Contrôle de qualité des audits externalisés (iii) Assurance de qualité des audits externalisés
ISC-6	60	Leadership et communication interne	(i) Leadership (ii) Communication interne
ISC-7	62	Planification globale de l'audit	(i) Processus global de planification de l'audit (ii) Contenu global du plan de l'audit
	64	C. Qualité de l'audit et reporting	
ISC-8	67	Champ couvert par l'audit	(i) Champ couvert par l'audit financier (ii) Champ, sélection de l'objet et objectif de l'audit de performance (iii) Champ, sélection de l'objet et objectif de l'audit de conformité (iv) Champ du contrôle juridictionnel
ISC-9	74	Normes de l'audit financier et contrôle de qualité	(i) Normes d'audit financier et politiques (ii) Gestion d'équipe de l'audit financier et compétences (iii) Le contrôle de qualité dans l'audit financier
ISC-10	79	Processus de l'audit financier	(i) Planification des audits financiers (ii) Mise en œuvre des audits financiers (iii) Evaluation des données probantes de l'audit, conclusion et rapport en audit financier
ISC-11	84	Résultats de l'audit financier	(i) Délais de présentation des résultats des audits financiers (ii) Délais de publication des résultats des audits financiers (iii) Suivi par l'ISC de la mise en œuvre des observations et recommandations des audits financiers

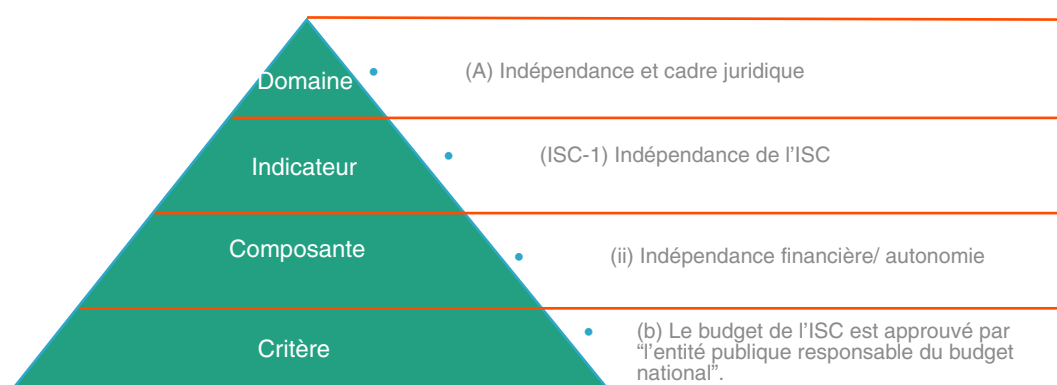
ISC-12	87	Normes de l'audit de performance et contrôle de qualité	(i) Normes de l'audit de performance et politiques (ii) Gestion d'équipe de l'audit de performance et compétences (iii) Contrôle de qualité dans l'audit de performance
ISC-13	91	Processus de l'audit de performance	(i) Planification des audits de performance (ii) Mise en œuvre des audits de performance (iii) Le rapport en audit de performance
ISC-14	95	Résultats de l'audit de performance	(i) Délais de présentation des résultats des audits de performance (ii) Délais de publication des résultats des audits de performance (iii) Suivi par l'ISC de la mise en œuvre des observations et recommandations des audits de performance
ISC-15	98	Normes de l'audit de conformité et contrôle de qualité	(i) Normes de l'audit de conformité et politiques (ii) Gestion d'équipe de l'audit de conformité et compétences (iii) Contrôle de qualité dans l'audit de conformité
ISC-16	102	Processus de l'audit de conformité	(i) Planification des audits de conformité (ii) Mise en œuvre des audits de conformité (iii) Evaluation des données probantes de l'audit, conclusion et rapport en audit de conformité
ISC-17	106	Résultats de l'audit de conformité	(i) Délais de présentation des résultats des audits de conformité (ii) Délais de publication des résultats des audits de conformité (iii) Suivi par l'ISC de la mise en œuvre des observations et recommandations des audits de conformité
ISC-18	109	Normes de contrôle juridictionnel et contrôle de qualité (pour les ISC à compétence juridictionnelle)	(i) Normes du contrôle juridictionnel et politiques (ii) Gestion d'équipe du contrôle juridictionnel et compétences (iii) contrôle qualité des contrôles juridictionnels
ISC-19	112	Processus du contrôle juridictionnel (pour les ISC à compétence juridictionnelle)	(i) Planification des contrôles juridictionnels (ii) Mise en œuvre des contrôles juridictionnels (iii) Le processus de prise de décision au cours des contrôles juridictionnels (iv) Décision finale des contrôles juridictionnels
ISC-20	115	Résultats du contrôle juridictionnel (pour les ISC à compétence juridictionnelle)	(i) Délais de présentation des décisions liées aux contrôles juridictionnels (ii) Délais de publication des décisions liées aux contrôles juridictionnels (iii) Suivi par l'ISC de la mise en œuvre des décisions liées au contrôle juridictionnel
	117	D. Gestion financière, actifs et services de soutien	
ISC-21	118	Gestion financière, actifs et services de soutien	(i) Gestion financière (ii) Planification et utilisation efficace des actifs et de l'infrastructure (iii) Services de soutien administratifs
	121	E. Ressources humaines et formation	
ISC-22	123	Gestion des ressources humaines	(i) Service des ressources humaines (ii) Stratégie des ressources humaines (iii) Recrutement des ressources humaines (iv) Rémunération, promotion et bien-être du personnel

ISC-23	126	Perfectionnement professionnel et formation	(i) Plans et processus pour le perfectionnement professionnel et la formation (ii) Perfectionnement professionnel de l'audit financier et formation (iii) Perfectionnement professionnel de l'audit de performance et formation (iv) Perfectionnement professionnel de l'audit de conformité et formation
	130	F. Communication et gestion des parties prenantes	
ISC-24	131	Communication avec les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire	(i) Stratégie de communication (ii) Bonnes pratiques en matière de communication avec le pouvoir législatif (iii) Bonnes pratiques en matière de communication avec l'exécutif (iv) Bonnes pratiques en matière de communication avec le pouvoir judiciaire, les organismes chargés des enquêtes et des poursuites
ISC-25	135	Communication avec les médias, les citoyens et les organisations de la société civile	(i) Bonnes pratiques en matière de communication avec les médias (ii) Bonnes pratiques en matière de communication avec les citoyens et les organisations de la société civile

### 3.2 Méthode de notation

Le Cadre de mesure de la performance des ISC s'articule autour de six Domaines. Chacun de ces Domaines se divise en un certain nombre d'indicateurs, 25 au total, dont trois indicateurs complémentaires pour les ISC juridictionnelles. Chaque indicateur compte entre deux et quatre composantes, qui peuvent comporter un nombre divers de critères. Le système d'indicateurs est illustré dans le schéma 4 ci-après.

#### Schéma 4 — Terminologie du CMP ISC



#### 3.2.1 Notation des composantes

Des indications sur la manière de noter chacun des indicateurs sont présentées avec l'indicateur, dans les descriptions ci-après. Les notes sont attribuées pour chaque composante suivant une formule fixe de notation, développée en adéquation avec le nombre et l'importance relative des critères listés. La note obtenue pour chaque composante fournit les bases pour la notation de chaque indicateur, (voir 3.2.3).

## Comment lire les critères

Dans de nombreux cas, les critères proviennent directement des ISSAI ou d'autres documents internationaux de bonnes pratiques, et la référence afférente est fournie en italique après le critère: par exemple, *ISSAI 1:5* renvoie à l'ISSAI 1, la Déclaration de Lima, section 5 ; *ISSAI 10:8* renvoie à l'ISSAI 10, la déclaration de Mexico principe 8 ; *ISSAI 40:pg 8* renvoie à l'ISSAI 40 sur le contrôle de qualité des ISC, page 8 ; et *ISSAI 100:39* renvoie à l'ISSAI 100 sur les principes fondamentaux de l'audit du secteur public, section 39.

Les critères qui sont des citations directes sont indiqués par des guillemets [« ... »]. Certains critères ne proviennent pas directement des ISSAI (comme par exemple l'ISC-13 (i) sur les délais de présentation et de publication des rapports d'audit). Cependant ces critères reflètent des concepts présents dans les ISSAI qui ne pouvait pas directement être utilisés comme critères. Dans de tels cas, le groupe de travail du CMP des ISC a développé les critères, et la majorité d'entre eux ont été testé dans la version pilote du CMP des ISC. Ces critères sont référencés « groupe de travail du CMP des ISC ». Dans d'autres cas, les critères sont dérivés d'un document mentionné, mais ne sont pas une citation directe.

Dans la plupart des critères, certains mots sont soulignés. L'objectif de cette pratique est d'aider les évaluateurs à identifier les mots clés dans leur lecture, mais tous les aspects des critères doivent tout de même être évalués au moment de déterminer si le critère est respecté.

En principe, tous les critères d'une composante devraient être évalués. Cependant, pour certains critères, les évaluateurs peuvent être amenés à prendre en considération le caractère approprié du critère dans le contexte de l'ISC en question. Pour indiquer que cela peut être le cas, certains critères comportent les termes « lorsque c'est approprié » ou « lorsque c'est pertinent ». Cependant, ces critères sont d'importance égale à celle des autres. Pour plus d'informations sur les critères considérés comme « non applicables », voir la section 3.2.4 Méthodologie « sans notation ».

### 3.2.2 Niveaux de notation

Les indicateurs et les composantes sont notés selon une échelle numérique de 0 à 4, selon laquelle 0 est la note la plus basse, et 4 la note la plus élevée. Cette échelle numérique correspond dans ses grandes lignes au niveau de développement de l'ISC dans le champ mesuré par l'indicateur en conformité avec les pratiques des modèles de capacités de l'INTOSAI<sup>12</sup>. Le CMP des ISC ne fournit pas une note consolidée pour la somme des activités de l'ISC, comme certains autres outils peuvent le faire. Le niveau de développement et donc les notes peuvent varier très largement selon les activités de l'ISC. Les niveaux de notes des indicateurs 0-4 reflètent le niveau de développement pour les différentes activités de la manière suivante:

#### Note = 0: L'élément n'a pas été établi ou fonctionne à peine

Il n'y a ni activité ni fonctionnement ou cet élément n'existe qu'en principe.

#### Note = 1 – En création

L'élément existe, mais de manière rudimentaire. Cela pourrait par exemple signifier que l'ISC mène des audits de performance, mais de manière irrégulière, ce qui a pour conséquence le fait qu'une approche systématique ainsi que l'expérience et les connaissances accumulées n'ont pas été obtenues, ce qui se reflète dans la qualité du travail.

#### Note = 2 – En développement

La caractéristique existe et l'ISC a commencé à développer et à mettre en œuvre des stratégies et des politiques pertinentes, mais celles-ci ne sont pas complètes et comportent des irrégularités dans la mise en œuvre pratique. Par exemple, l'ISC peut avoir un plan d'action stratégique et de développement, une stratégie de ressources humaines et

12 Par exemple le cadre de renforcement de capacité institutionnelle de l'AFROSAI-E

une stratégie de communication. Cependant, si celles-ci sont faibles et seulement mises en œuvre partiellement, cela pourra se refléter dans la note.

#### **Note = 3 - Etabli**

Cet élément fonctionne généralement comme le prévoient les ISSAI (niveaux 1 à 3). Dans le Domaine C, cela voudrait dire que les audits de conformité, financiers et de performance sont tous entrepris en suivant globalement les principes du niveau 3 du cadre ISSAI. Une proportion importante des états financiers reçus est l'objet d'un audit financier. Les rapports d'audit donnent une vision globale de l'utilisation de ressources publiques et sur la performance des entités contrôlées. La majorité des rapports d'audit sont publiés dans le format approprié pour le public visé.

#### **Note = 4 - Maîtrisé**

Cet élément fonctionne selon les principes énoncés dans les ISSAI (niveaux 1 à 3) et l'ISC réalise ses activités d'une manière qui lui permet d'évaluer et d'améliorer en continu sa performance. Dans le Domaine C, les audits de conformité, financiers et de performance sont tous entrepris dans le respect des principes du niveau 3 du cadre ISSAI et sont vus comme créateurs de valeur par les clients de l'audit. De plus, l'ISC a entrepris un examen indépendant de ses pratiques d'audit, par exemple en utilisant l'outil de mesure de la conformité de l'ISSAI (iCAT), qui confirme que les pratiques d'audit de l'ISC sont conformes aux normes ISSAI de niveau 4.

Il est important de souligner que même avec une note excellente, il devrait être évident que l'ISC doit poursuivre ses efforts pour continuer à produire les mêmes niveaux de performance. Cela pourrait être explicité dans la partie narrative, et ajouté dans l'analyse de performance.

### **3.2.3 Consolidation des notes attribuées aux indicateurs**

La note globale attribuée à un indicateur se fonde sur les évaluations de chacune des composantes de cet indicateur. Elle est calculée à l'aide de tableaux de conversion, présentés ci-après. Il existe des tableaux de conversion différents pour les indicateurs ayant respectivement deux, trois ou quatre composantes. Les tableaux de conversion font la moyenne des notes attribuées aux différentes composantes.<sup>13</sup>

Les étapes pour déterminer la note globale ou générale d'un indicateur en particulier sont les suivantes:

- 1) Identifier la section du tableau qui s'y rapporte, selon le nombre des composantes de l'indicateur en question.
- 2) Trier les notes des composantes attribuées dans l'ordre croissant (0, 1, 2, etc.).
- 3) Identifier la ligne dans le tableau correspondant aux différentes notes qui ont été attribuées aux composantes de l'indicateur
- 4) Choisir la note globale correspondante pour l'indicateur.

### **3.2.4 Méthodologie sans notation**

Dans certains cas il est impossible de noter un indicateur ou une composante<sup>14</sup>:

#### **a) Sans objet (S. O.)**

Un indicateur ou à une composante peut recevoir la mention « S. O. ». Cela se présente notamment lorsque l'ISC n'a pas pour mission de réaliser un élément qui est mesuré par l'indicateur ou la composante dont il s'agit. Le mandat de l'ISC est mesuré dans le Domaine A, et une note peu élevée sera attribuée si les attributions liées au mandat ne sont pas suffisamment importantes selon les bonnes pratiques. Les indicateurs et composantes des Domaines B à F peuvent être notés « S. O. » lorsque des activités ne figurant pas dans le mandat sont mesurées (par exemple l'externalisation du travail d'audit).

<sup>13</sup> Méthode semblable à celle que le cadre PEFA appelle Méthode 2 (M2).

<sup>14</sup> La méthodologie sans notation reprend avec quelques adaptations celle du cadre du PEFA, où elle s'applique aux composantes sans objet.

Un autre cas se présente s'il n'y a pas suffisamment d'informations disponibles pour noter un indicateur ou une composante, et que les informations requises ne sont pas des éléments que l'ISC est supposée avoir. Un exemple d'un tel cas peut se trouver dans le Domaine E, sur les ressources humaines, où il peut être difficile d'obtenir de la documentation sur des processus spécifiques de recrutement en raison du caractère sensible de l'information. Un autre exemple concerne le cas où des documents seraient perdus dans un feu ou un événement semblable. Si, d'un autre côté, l'ISC n'est pas capable de fournir des informations dont on pourrait considérer qu'il est nécessaire qu'elle les détienne, le critère devrait être considéré comme non atteint, et non S.O. On peut citer des exemples de telles situations: lorsque l'ISC n'a pas de plan stratégique, de budget pour un audit particulier, ou un manuel d'audit pertinent.

Dans l'idéal, l'on décidera avant le début de l'évaluation quels indicateurs ou quelles composantes devraient être considérés comme étant « Sans objet », et on l'indiquera dans les Termes de référence qui accompagnent l'évaluation.

#### b) Notation et consolidation des notes dans les cas « S.O. »

Si la *mention* S. O. est attribuée à une composante, il faut calculer la note générale ou globale visant l'indicateur sans tenir compte de la composante en question, c'est-à-dire utiliser un tableau de conversion pour le nombre des composantes qui ont été notées. Ainsi, si les notes des trois composantes formant un indicateur sont 1, 3 et S. O., il faut utiliser le tableau de conversion pour les indicateurs à deux composantes, d'où une note générale de 2. Si plusieurs composantes sont cotées S. O., il faut attribuer la mention S. O. à l'indicateur global.

Si un *critère* au sein d'une composante est coté S. O., il faut considérer que ce critère a été respecté lorsque l'on compte le nombre de critères qui ont été respectés dans une liste. Ainsi, si tous les critères sont respectés sauf un qui n'a pu être noté, il convient d'attribuer la note la plus élevée (« Tous les critères ont été respectés »). Si la mention S. O. concerne plus que deux critères, il faut attribuer la cote S. O. à la composante comme note globale, sauf exception citées ci-dessous. Si aucun critère n'est respecté et que un ou plusieurs critères sont notés S.O., la note de la composante devrait être de 0. Dans les cas où l'impact des notes S.O. semblent accroître démesurément la note de composante à un niveau qui pourrait sembler inadéquat, les évaluateurs pourront faire usage de leur jugement professionnel et noter l'indicateur S.O. plutôt que de lui donner une note à caractère trompeur. Ainsi, dans les cas où les composantes ont de très nombreux critères (par exemple les composantes de l'audit où il peut y avoir au moins 8, et jusqu'à 19 critères, les évaluateurs devraient envisager de dévier de la règle générale, et de noter la composante alors même que le nombre de critères notés S.O. dépasse 2. Dans ces cas, les évaluateurs doivent utiliser leur jugement professionnel.



## 3.2.5 Tableaux de conversion pour noter les indicateurs

Notes par composante		Note globale
Indicateurs à 2 composantes		
0	0	0
0	1	0
0	2	1
0	3	1
0	4	2
1	1	1
1	2	1
1	3	2
1	4	2
2	2	2
2	3	2
2	4	3
3	3	3
3	4	3
4	4	4

Notes par composante			Note globale
Indicateurs à 3 composantes			
0	0	0	0
0	0	1	0
0	0	2	1
0	0	3	1
0	0	4	1
0	1	1	1
0	1	2	1
0	1	3	1
0	1	4	2
0	2	2	1
0	2	3	2
0	2	4	2
0	3	3	2
0	3	4	2
0	4	4	2
1	1	1	1
1	1	2	1
1	1	3	2
1	1	4	2
1	2	2	2
1	2	3	2
1	2	4	2
1	3	3	2
1	3	4	3
1	4	4	3
2	2	2	2
2	2	3	2
2	2	4	3
2	3	3	3
2	3	4	3
2	4	4	3
3	3	3	3
3	3	4	3
3	4	4	4
4	4	4	4

Notes par composante				Note globale
Indicateurs à 4 composantes				
0	0	0	0	0
0	0	0	1	0
0	0	0	2	0
0	0	0	3	1
0	0	0	4	1
0	0	1	1	0
0	0	1	2	1
0	0	1	3	1
0	0	1	4	1
0	0	2	2	1
0	0	2	3	1
0	0	2	4	1
0	0	3	3	1
0	0	3	4	2
0	0	4	4	2
0	1	1	1	1
0	1	1	2	1
0	1	1	3	1
0	1	1	4	1
0	1	2	2	1
0	1	2	3	1
0	1	2	4	2
0	1	3	3	2
0	1	3	4	2
0	1	4	4	2
0	2	2	2	1
0	2	2	3	2
0	2	2	4	2
0	2	3	3	2
0	2	3	4	2
0	2	4	4	2
0	3	3	3	2
0	3	3	4	2
0	3	4	4	2
0	4	4	4	2

Note par composante				Note globale
Indicateurs à 4 composantes				
1	1	1	1	1
1	1	1	2	1
1	1	1	3	1
1	1	1	4	2
1	1	2	2	1
1	1	2	3	2
1	1	2	4	2
1	1	3	3	2
1	1	3	4	2
1	1	4	4	2
1	2	2	2	2
1	2	2	3	2
1	2	2	4	2
1	2	3	3	2
1	2	3	4	2
1	2	4	4	3
1	3	3	3	2
1	3	3	4	3
1	3	4	4	3
1	4	4	4	3
2	2	2	2	2
2	2	2	3	2
2	2	2	4	2
2	2	3	3	2
2	2	3	4	3
2	2	4	4	3
2	3	3	3	3
2	3	3	4	3
2	3	4	4	3
2	4	4	4	3
3	3	3	3	3
3	3	3	4	3
3	3	4	4	3
3	4	4	4	4
4	4	4	4	4

### 3.3 Indicateurs

## Domaine A: Indépendance et cadre juridique

Le Domaine A recouvre la mission légale de l'ISC et son indépendance. L'objectif de ce Domaine est de considérer la base institutionnelle des opérations de l'ISC, de soutenir la compréhension de la manière dont l'ISC fonctionne comme une organisation. Il est reconnu que l'indépendance et le cadre juridique de l'ISC ne sont pas directement sous le contrôle de l'ISC. Le cadre juridique est déterminé par d'autres pouvoirs étatiques. Le Domaine a néanmoins été inclus dans le CMP des ISC car l'indépendance et le cadre juridique de l'ISC affectent profondément son efficacité. Les ISC peuvent aussi chercher exercer une influence sur tout obstacle dérivant de limitations dans sa mission ou son indépendance.

L'ISSAI 1 (la Déclaration de Lima) et l'ISSAI 10 (la Déclaration de Mexico) sont les principales sources de pratiques exemplaires dans ce Domaine. L'ISSAI 1 établit l'importance de l'indépendance des ISC, et l'ISSAI 10 fournit plus de détails à ce sujet. Elle stipule que l'ISC devra bénéficier d'une indépendance financière et organisationnelle, et que l'indépendance du dirigeant de l'ISC devrait être assurée, y compris la sécurité de l'emploi et l'immunité légale dans l'exercice normal de leurs fonctions. De plus, l'ISC devrait être libre de toute interférence des pouvoirs législatif et exécutif dans l'exercice de leurs fonctions, y compris pour l'obtention d'informations et les rapports sur ses travaux. Ce sont des prérequis importants pour le fonctionnement des ISC, même si les mécanismes d'exécution de ces fonctions peuvent varier selon le modèle d'ISC et le contexte national. Par exemple, les ISC à compétence juridictionnelle sont caractérisées par leur position équidistante entre les pouvoirs législatif et exécutif: ils sont tout aussi indépendants du pouvoir législatif qu'ils le sont du pouvoir exécutif.

### Les indicateurs de performance:

ISC-1: Indépendance de l'ISC

ISC-2: Mission de l'ISC

### Liens avec les autres Domaines

Les résultats obtenus dans le Domaine A peuvent affecter les résultats d'évaluation d'autres indicateurs et la capacité à les évaluer. Un manque d'indépendance organisationnelle peut limiter les pratiques de recrutement, évaluées dans le Domaine E. Si tel est le cas, des critères pertinents ou des composantes pourraient ne pas être applicables, et devraient être notés en conséquence. De la même manière, l'ISC ne devrait pas être pénalisée si l'évaluation de l'ISC-2 montre que l'ISC est limitée dans sa mission d'audit. Cela aura des conséquences sur l'application et la notation des indicateurs du Domaine C.

## ISC – 1: Indépendance de l'ISC

L'importance d'une Institution suprême de contrôle objective, qui opère efficacement, repose au cœur de la mesure de l'indépendance. Selon l'ISSAI 1, cela ne peut être réalisé que si l'ISC est indépendante de l'entité auditée et protégée contre toute influence extérieure. L'ISC-1 mesure le degré d'indépendance dont bénéficie l'ISC, en évaluant les aspects clés de l'indépendance tels qu'ils sont identifiés par les membres de l'INTOSAI eux-mêmes, à travers la Déclaration de Lima (ISSAI 1) et la Déclaration de Mexico (ISSAI 10).

Les fondements de l'existence de l'ISC doivent être inscrits dans le cadre juridique du pays et l'indépendance de l'ISC devrait être garantie dans la Constitution elle-même. La Déclaration de Lima souligne que l'établissement de l'ISC devrait être ancré à la loi suprême du pays pour assurer la durabilité nécessaire et l'autorité de l'organisation:

« L'établissement des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques et le niveau d'indépendance qui leur est nécessaire doivent être précisés dans la Constitution ; les modalités peuvent être détaillées dans les textes de loi » (ISSAI 1:5).

Le cadre juridique devrait permettre à l'ISC d'agir indépendamment, sans courir le risque réel ou perçu d'être influencée par le pouvoir exécutif et par d'autres entités. Les déclarations de Lima et de Mexico identifient l'indépendance financière, l'autonomie opérationnelle et un dirigeant d'ISC indépendant comme étant les critères minimums pour obtenir ce niveau d'indépendance. Ces aspects devraient se refléter dans le cadre juridique, aussi bien que dans la pratique de l'ISC.

La Déclaration de Lima précise que « L'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, prévue par la Constitution et par la loi, garantit également l'octroi d'un droit fort large d'initiative et d'autonomie même si ces Institutions sont des mandataires du Parlement et qu'elles effectuent des contrôles à sa demande ». La relation entre l'ISC et le Parlement sera inscrite dans la Constitution conformément aux conditions et exigences de chaque pays. D'un autre côté, la Déclaration de Lima précise aussi que « L'Institution supérieure de contrôle des finances publiques contrôle les activités du gouvernement, des autorités administratives et des autres organismes qui en relèvent ». Dans le modèle juridictionnel, l'ISC fait partie du système juridictionnel et opère indépendamment, de manière autonome par rapport aux branches exécutive et législative (équidistant). Les ISC à compétence juridictionnelle sont constituées de magistrats qui donnent des jugements sur l'utilisation des deniers publics par les personnes assujetties au contrôle de l'ISC. Ces personnes sont tenues comme personnellement et financièrement responsables des sommes impliquées dans toute transaction légale ou illégale. Ainsi, l'ISC peut réclamer que les sommes versées indûment ou non collectées par une entité publique soient recouvrées à travers une procédure nommée « jugement des comptes publics ». La responsabilité des ordonnateurs et des comptables publics est engagée devant une Cour disciplinaire.

### Approche suggérée d'évaluation

Alors que l'indicateur se centre principalement sur ce qui est écrit sur le cadre juridique (*de jure*), certains critères sont également liés à la mise en œuvre des dispositions légales en pratique (*de facto*). Les deux aspects sont importants lors de l'évaluation de l'indépendance de l'ISC.

L'ISC-1 évalue la Constitution et le cadre juridique plus large de l'ISC. Certains pays ont une loi spécifique pour l'ISC. Dans d'autres pays, les fonctions et responsabilités de l'ISC sont comprises dans des lois portant sur l'audit public et/ou sur la gestion des finances publiques. Ces lois peuvent aussi recouvrir les fonctions d'autres entités publiques. Dans certains cas, les fonctions de l'ISC peuvent être traitées dans plusieurs lois différentes. Lors de l'évaluation des composantes, il est donc important d'être conscient de tous les aspects pertinents du cadre juridique de l'ISC et de les prendre en compte.

Composantes à évaluer:

- (i) Cadre juridique et constitutionnel approprié et efficace
- (ii) Indépendance/autonomie financière
- (iii) Indépendance/autonomie organisationnelle
- (iv) Indépendance du dirigeant de l'ISC et de ses collaborateurs

(i) Cadre juridique et constitutionnel approprié et efficace: La composante évalue la manière dont l'ISC est décrite dans la constitution du pays. A cet égard, il est important de souligner que dans certains pays la constitution n'est pas un unique document codifié. Le jugement professionnel est donc exigé au moment de décider sur quelles sources juridiques doit reposer l'évaluation de cette composante. Le point clé est que les caractéristiques fondamentales de l'indépendance et de la mission d'une ISC devraient être ancrées dans le cadre juridique, c'est-à-dire dans des lois étant suffisamment à l'abri d'une abrogation. Par exemple, une loi pouvant être abrogée par le seul effet d'un vote majoritaire dans une seule chambre du Parlement n'est pas considérée comme ancré dans le cadre légal.

(ii) Indépendance/autonomie financière: SAls Cette composante examine l'indépendance financière de l'ISC. Les ISC devraient avoir à leur disposition des ressources nécessaires et raisonnables et devraient gérer leurs propres budgets sans interférence ou contrôle du pouvoir exécutif. Cette indépendance devrait inclure l'ensemble du processus budgétaire, signifiant que l'exécutif ne devrait pas interférer excessivement avec la proposition de budget de l'ISC, et après que le budget a été adopté par la législature, l'exécutif ne devrait pas contrôler les moyens alloués, par exemple en entravant le déboursement des ressources.

(iii) Indépendance/autonomie organisationnelle: De manière à s'acquitter de leur mission efficacement, les ISC doivent bénéficier d'une autonomie de l'organisation et la gestion de leurs bureaux. Cela signifie qu'ils devraient être capables de gérer leurs organisations et d'organiser et de planifier leurs activités sans interférence de la part d'entités de l'exécutif, y compris la gestion des ressources humaines.

(iv) Indépendance du dirigeant de l'ISC et de ses collaborateurs: Les conditions de nomination du dirigeant de l'ISC (et de membres d'institutions collégiales lorsque c'est pertinent) devraient être précisées dans la législation. Leur indépendance peut être assurée seulement si leurs mandats sont suffisamment longs et fixés, et si la nomination et la cessation de fonctions se déroulent par un processus qui assure leur indépendance (*ISSAI 10:2*). Cela leur permet d'effectuer leur mandat sans craindre des représailles. Toute reconduction de mandat, là où cela est possible et légal, devrait également se dérouler de manière indépendante et transparente.

L'expression « dirigeant de l'ISC » renvoie à ceux qui sont responsables des décisions prises par l'ISC. Son rôle et ses pouvoirs dans la pratique dépendent du modèle de l'ISC. Pour de nombreuses institutions, telles que les ISC à compétence juridictionnelle, les décisions sont prises de manière collective, par un certain nombre de personnes. Dans ce contexte, « Les membres sont les personnes qui ont à prendre les décisions au nom de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques et qui doivent, de par leur propre responsabilité, rendre compte de ces décisions à des tiers, c'est-à-dire que les membres d'un organisme collectif ayant droit de décision ou le chef d'une Institution supérieure de contrôle des finances publiques lorsque la direction de cette dernière est confiée à une seule personne. » (*ISSAI 1:6*).

ISC-1 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Cadre juridique et constitutionnel approprié et efficace	
<p>a) « <u>L'établissement</u> des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (...) doit être précisé dans la <u>Constitution</u> [ou dans un cadre juridique comparable]; les modalités [y compris le rôle, les pouvoirs et les fonctions de l'ISC] peuvent être détaillées dans les textes de loi. » ISSAI 1.5(3) et ISSAI 1.18</p> <p>b) « Le niveau <u>indépendance</u> qui leur est nécessaire [aux ISC] doit être précisé dans la Constitution [ou dans un cadre juridique comparable]. ISSAI 1:5 (3)</p> <p>c) « L'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, prévue par la Constitution et par la loi, garantit également l'octroi d'un droit fort large <u>d'initiative et d'autonomie</u> même si ces Institutions sont des mandataires du Parlement et qu'elles effectuent des contrôles à sa demande. » ISSAI 1.8</p> <p>d) Les conditions de nomination, cessation de fonctions et de destitution du <u>dirigeant de l'ISC</u> (et des membres des institutions collégiales, le cas échéant), la durée de leur mandat ainsi que leur indépendance et leurs pouvoirs décisionnels sont garantis dans la Constitution ou dans un cadre juridique comparable. ISSAI 1.6 et ISSAI 10.2</p> <p>e) Un tribunal suprême assure « une <u>protection juridique</u> contre toute entrave à l'indépendance et au pouvoir de contrôle » des ISC. ISSAI 1.5</p> <p>f) « Les ISC devront présenter des <u>rapports</u> sur toutes les questions susceptibles d'affecter leur <u>capacité à exécuter</u> leurs tâches en vertu de leurs missions et/ou du cadre législatif. » ISSAI 12:1</p> <p>g) « Les ISC devront <u>s'efforcer de promouvoir, garantir et maintenir</u> un cadre constitutionnel, légal ou juridique adapté et efficace. » ISSAI 12:1</p> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.  Note = 3: Les critères a) et b) et au moins trois autres des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Le critère a) et b) et au moins un autre des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.  Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	ISSAI 1 ISSAI 10 ISSAI 12
Composante (ii) – Indépendance/autonomie financière	
<p>a) Le cadre juridique prévoit explicitement ou implicitement que l'ISC est <u>indépendante financièrement</u> de l'organe exécutif. ISSAI 1:7</p> <p>b) Le <u>budget de l'ISC est approuvé</u> par « l'organisme public responsable du budget national » ISSAI 1:7</p> <p>c) L'ISC est libre de <u>proposer son budget</u> à « l'organisme public responsable du budget national sans interférence de l'exécutif. » ISSAI 10:8</p> <p>d) Les ISC « doivent être habilitées à <u>utiliser</u> comme elles l'entendent les fonds qui leur sont attribués dans un poste distinct du budget ». ISSAI 1:7</p> <p>e) Après que le budget de l'ISC a été approuvé par la législature, les pouvoirs exécutifs [p. ex. le ministère des Finances] <u>ne doivent pas contrôler</u> ni encadrer l'accès » aux ressources de l'ISC. ISSAI 10:8</p> <p>f) L'ISC a « le droit de <u>faire appel directement</u> au Parlement lorsque les ressources fournies sont insuffisantes pour leur permettre de remplir leur mandat ». ISSAI 10:8</p> <p>g) Au cours des trois dernières années, il n'y a eu <u>aucun cas d'ingérence</u> de l'organe exécutif en ce qui concerne le budget de l'ISC ou l'accès aux ressources financières. ISSAI 10:8</p>	ISSAI 1 ISSAI 10

ISC-1 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Les critères a), f), g) et au moins deux autres des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Le critère a) et au moins deux autres des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	
Composante (iii) indépendance/autonomie organisationnelle	
<p>a) Le cadre juridique fait en sorte que les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques peuvent « jouir de <u>l'indépendance fonctionnelle et organisationnelle</u> nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches » <i>ISSAI 1:5</i></p> <p>b) En pratique, l'Assemblée législative et « l'organe exécutif ne peuvent ni <u>la diriger [les ISC]</u> ni <u>faire preuve d'ingérence</u> ... dans l'organisation et la gestion de leur bureau ». <i>ISSAI 10:3</i></p> <p>c) L'ISC peut <u>déterminer ses propres règles et procédures</u> pour la gestion de ses activités et pour le respect de sa mission, qui sont conformes aux règles qui prévalent dans les autres organes publics. <i>ISSAI 10:8, ISSAI 20:6.</i></p> <p>d) L'ISC prend des <u>décisions indépendantes à propos de toutes les questions relatives aux ressources humaines</u> en fonction de son budget, y compris le recrutement du personnel et l'établissement de leurs conditions d'emploi; elle est contrainte uniquement par les cadres budgétaires et de dotation en personnel approuvés par le pouvoir législatif. <i>ISSAI 10:8</i></p> <p>e) La relation de l'ISC avec <u>l'Assemblée législative de même que sa relation avec l'organe exécutif</u> sont clairement définies. <i>ISSAI 1:8,9</i></p> <p>f) Le cadre légal « (...) garantit la responsabilité et la transparence [en organisant] la supervision des activités de l'ISC (...) ». <i>ISSAI 20:1</i></p> <p>g) L'ISC peut, au besoin, faire appel aux services d'experts externes et payer de tels services. <i>ISSAI 1:14</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Le critère b) et au moins quatre autres des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	<p>ISSAI 1</p> <p>ISSAI 10</p> <p>ISSAI 20</p>
Composante (iv) Indépendance du dirigeant de l'ISC et de ses collaborateurs	
<p>a) « Le texte législatif applicable précise les <u>conditions de la nomination, du renouvellement</u> de la nomination ... et de la destitution du dirigeant de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques et [lorsqu'il y a lieu] des « membres » des institutions collégiales ... dans le cadre d'un processus qui garantit leur indépendance à l'égard des pouvoirs exécutifs ». (<i>ISSAI 10:2</i>) (Par exemple, la destitution doit reposer sur des motifs valables, être approuvée par le Parlement et, s'il y a lieu, par le chef d'État, les mesures de protection doivent s'apparenter à celles applicables à un juge d'une cour supérieure).</p> <p>b) Le dirigeant de l'ISC et, lorsqu'il y a lieu, les « membres » des institutions collégiales sont nommés (et reconduits dans leurs fonctions) « pour une <u>période suffisamment longue et déterminée</u> afin qu'ils puissent remplir leur mandat sans crainte de représailles ». <i>ISSAI 10:2</i></p>	<p>ISSAI 1</p> <p>ISSAI 10</p>

ISC-1 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>c) Le dirigeant de l'ISC et (lorsqu'il y a lieu, les « membres » des institutions collégiales) « ne peuvent faire l'objet de poursuites judiciaires pour tout acte passé ou présent qui résulte de l'exercice normal de leurs fonctions. » <i>ISSAI 10:2 (i.e. l'ISC/le dirigeant de l'ISC ne peut pas être poursuivi pour avoir exprimé des jugements de valeur lors d'un audit. Le critère est considéré comme respecté s'il est inscrit dans la législation que le dirigeant de l'ISC ne sera pas l'objet d'un contrôle de la part de n'importe quelle autre autorité lors de l'exercice de ses fonctions dans le respect de la loi)</i></p> <p>d) Au cours des trois dernières années, il n'y a eu <u>aucune période de plus de trois mois</u> pendant laquelle aucun dirigeant officiel de l'ISC n'était en poste. <i>Equipe de travail du CMP ISC.</i></p> <p>e) La <u>dernière nomination</u> (ou reconduction dans ses fonctions) du dirigeant de l'ISC a été effectuée conformément au cadre juridique et dans le cadre d'un processus transparent qui assure son indépendance de l'organe exécutif. <i>ISSAI 10:2, Equipe de travail du CMP ISC.</i></p> <p>f) Au cours des trois dernières années, le dirigeant de l'ISC (ou lorsqu'il y a lieu, les « membres » des institutions collégiales) n'a <u>jamais été destitué</u> pour des motifs qui ne sont pas prévus dans le cadre juridique, sans respecter les garanties de voie et procédures, et mettant en cause l'indépendance de l'ISC. <i>ISSAI 10:2, Equipe de travail du CMP ISC.</i></p> <p>g) Le cadre juridique garantit que « en ce qui concerne leur carrière professionnelle, les agents de contrôle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques doivent être libres de toutes pressions que pourraient exercer les services contrôlés et ne doivent pas être subordonnés à ces services ». <i>ISSAI 1:6</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.  Note = 3: Le critère a), e) et au moins trois autres des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Le critère a) et au moins deux des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.  Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	



## ISC-2: Mission de l'ISC

L'indicateur vise à évaluer les pouvoirs opérationnels dont est investi l'ISC à travers son cadre juridique. En tant que l'ISC des ressources financières publiques, l'ISC doit disposer de suffisamment de pouvoirs par un cadre légal établissant son rôle et décrivant clairement les opérations liées aux finances publiques qu'elle a la responsabilité de contrôler.

Selon la déclaration de Lima, « Toutes les opérations liées aux finances publiques doivent être soumises au contrôle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, qu'elles figurent d'une manière ou d'une autre dans le budget général de l'Etat ou qu'elles n'y figurent pas. Les éléments de la gestion financière qui n'apparaissent pas au budget de l'Etat ne sont pas pour autant soustraits au contrôle de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques ». La norme ISSAI 10 décrit également ce qui est considéré comme étant des attributions suffisamment larges et un pouvoir discrétionnaire total dans les bornes de cette mission. Pour permettre à l'ISC de s'acquitter de sa mission, ce pouvoir discrétionnaire total doit aussi se refléter dans les droits de l'ISC, de jure et de facto, à obtenir et à accéder aux informations et à la documentation nécessaires pour son activité de contrôle. Enfin, pour parvenir à une compréhension complète des pouvoirs alloués à l'ISC, ses droits et ses obligations doivent être évalués. Pour pouvoir demander des comptes aux entités contrôlées et avoir une réelle influence, il est nécessaire d'accorder aux ISC le pouvoir de faire des rapports sur ses audits, et d'en faire une obligation. Le cadre juridique devrait garantir ces droits, permettant à l'ISC de préparer librement, de soumettre et de publier ses rapports d'audit.

Pour les ISC à compétence juridictionnelle, le mot mission est plus pertinent que mandat. Une ISC juridictionnelle ne reçoit pas de mandat ; elle s'acquitte de missions qui lui sont conférées par son texte fondateur. Pour les ISC à compétence juridictionnelle, c'est la mission, telle qu'elle est prévue et exécutée, qui devrait être évaluée par cet indicateur.

### Approche suggérée d'évaluation

L'évaluation de cet indicateur nécessite une évaluation du cadre juridique, ainsi que des recherches sur les pratiques effectives de l'ISC, et de la survenance d'interférences de la part du pouvoir exécutif pendant la période examinée.

### Composantes à évaluer:

- (i) Attributions suffisamment larges
- (ii) Accès à l'information
- (iii) Droits et obligations de faire rapport

(i) Attributions suffisamment larges: Les ISSAI envisagent des attributions d'audit larges pour les ISC, couvrant toutes ou la plupart des opérations liées aux finances publiques (*ISSAI 1:18*). Cette composante évalue les droits juridiques de l'ISC à réaliser des audits. Si le cadre juridique n'évoque pas certains éléments, les évaluateurs devraient examiner les activités que l'ISC réalise en pratique. Pour les ISC à compétence juridictionnelle, leur mission fournit les fondements juridiques du contrôle juridictionnel. L'INTOSAI a établi des ISSAI pour trois formes principales d'audit du secteur public.<sup>15</sup> Lors de l'accomplissement de leurs missions, les ISC devraient être indépendantes en ce qui concerne le choix des enjeux d'audit, la planification de l'audit et la conduite de l'audit. Cela implique que la manière de mener à bien un audit peut varier en pratique, et que les ISC peuvent combiner des formes d'audit, par exemple dans des audits généraux.

15. Pour plus d'introduction sur les types d'audit, consultez le domaine C..

Il est important qu'il y ait supervision par un corps indépendant (par exemple l'ISC) de tous les fonds publics, et des fonds extrabudgétaires. L'ISC devrait avoir le droit de s'adresser au Parlement si elle a des préoccupations concernant les modalités d'audit en place pour les opérations liées aux finances publiques qui ne relèvent pas de sa mission.

(ii) Accès à l'information: Pour assurer la bonne conduite de leurs audits, les auditeurs doivent bénéficier d'un accès libre, rapide et sans restriction à tous les documents et à toute l'information dont ils pourraient avoir besoin pour s'acquitter pleinement de leurs responsabilités (ISSAI 10:4). Le degré d'importance de ces droits est évalué dans cette composante.

(iii) Droits et obligations de faire rapport: La composante d'évaluation (iii) porte sur le droit et l'obligation de l'ISC de présenter un rapport. L'ISC doit rendre compte des résultats de ses travaux d'audit au moins une fois par année (ISSAI 1, section 16). Elle devrait être libre de décider du contenu de ses rapports d'audit et de publier et diffuser ses rapports, après qu'ils ont été déposés ou délivrés officiellement à l'autorité compétente. L'ISC doit prêter attention aux lois sur la confidentialité de l'information et envisager des moyens de communiquer au mieux ses résultats sans violer ces lois.

ISC-2 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Attributions suffisamment vastes	
<p>Étendue de l'audit</p> <p>a) « <u>Toutes les opérations</u> liées aux finances publiques doivent être soumis au contrôle des [ISC], qu'elles figurent d'une manière ou d'une autre dans le budget général de l'État ou qu'elles n'y figurent pas. » ISSAI 1.18 (en notant ce critère, les évaluateurs pourraient avoir à définir et consigner leur interprétation de « budget général de l'État » eu égard à la structure de gouvernement du pays)</p> <p>b) Si le critère a) n'est pas respecté, l'ISC a le droit de s'adresser <u>au corps législatif</u> ou à la commission législative compétente si elle est préoccupée par les autres mécanismes d'audit en place pour auditer les opérations des finances publiques qui ne relèvent pas de sa mission. ISSAI 1:18, <i>Equipe de travail du CMP ISC</i>.</p> <p>c) La mission de l'ISC stipule que cette dernière est responsable d'auditer <u>toutes les activités du gouvernement central</u>. ISSAI 10:3 (p. ex. audit du fond consolidé, y compris les entrées et les sorties de trésorerie, et tous les produits, les charges, les actifs et les passifs)</p> <p>d) « Les ISC (...) ne peuvent ni la diriger ni faire preuve d'ingérence (...) dans la sélection des questions à contrôler, dans la planification, (...) dans l'exécution, dans la communication des résultats et dans le suivi de leurs audits ». ISSAI 10:3</p> <p>e) Au cours des trois dernières années, l'ISC <u>ne s'est pas vu imposer et n'a pas accepté</u> de tâches qui compromettent l'indépendance rattachée à sa mission. ISSAI 10:3, <i>Equipe de travail du CMP ISC</i>.</p> <p>f) Il n'y a eu au cours des trois dernières années <u>aucun cas d'ingérence</u> dans la sélection des clients ou des sujets à auditer qui est venu compromettre l'indépendance de l'ISC. ISSAI 10:3, <i>Equipe de travail du CMP ISC</i>.</p> <p>Au minimum, « les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques devraient être habilitées à contrôler: » ISSAI 10:3</p> <p>a) « <u>la légalité et la régularité des comptes</u> du gouvernement et des entités ». ISSAI 10:3</p> <p>b) « <u>la qualité de la gestion financière et des rapports financiers</u> ». ISSAI 10:3</p> <p>c) « <u>l'économie, l'efficacité et l'efficacé</u> des activités du gouvernement et des entités publiques ». ISSAI 10:3</p>	<p>ISSAI 1</p> <p>ISSAI 10</p>

ISC-2 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Le critère c) et au moins six autres des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Le critère c) et au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins deux des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 0: Moins de deux des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	
Composante (ii) Accès à l'information	
<p>a) La loi prévoit que l'ISC a un <u>droit d'accès</u> sans restriction aux dossiers, aux documents et à l'information. <i>ISSAI 1:10</i></p> <p>b) L'ISC a le droit de décider de <u>l'information dont elle a besoin</u> pour ses audits. <i>ISSAI 1:10</i></p> <p>c) Dans le cas où l'accès à l'information qui est jugé nécessaire est limité ou refusé, l'ISC dispose d'un <u>processus pour régler ce genre de problèmes</u>, p. ex. la possibilité de s'adresser au corps législatif ou à une de ses commissions, d'entamer une procédure judiciaire ou d'exercer les pleins pouvoirs de sanction à l'endroit de ceux ou de celles qui bloquent l'accès à l'information. <i>ISSAI 10:4, Equipe de travail du CMP ISC.</i></p> <p>d) Pour les contrôles juridictionnels, dans le cas où l'accès aux informations considérées nécessaires est entravé, l'ISC dispose de <u>pouvoirs spécifiques pour sanctionner les responsables</u> d'une telle entrave. (par exemple des amendes pour n'être pas parvenu à présenter les informations, des amendes pour avoir entravé l'accès, etc.). <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>e) Le personnel de l'ISC a le <u>droit d'accéder aux locaux</u> des entités auditées pour exécuter les travaux sur place jugés nécessaires. <i>ISSAI 1:10</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Le critère a) et au moins deux autres des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins deux des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	<p>ISSAI 1</p> <p>ISSAI 10</p>
Composante (iii) Droits et obligations de faire rapport	
<p>a) « La Constitution doit autoriser et obliger l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques à présenter, chaque année et de manière autonome, un rapport sur les résultats de son activité au Parlement ou à tout organe étatique responsable. » <i>ISSAI 1.16 (c'est-à-dire un organe constitué de représentants publics).</i></p> <p>b) L'ISC a le droit de publier ses rapports d'audit. <i>ISSAI 1:16</i></p> <p>c) « L'Institution supérieure de contrôle des finances publiques doit pouvoir, entre deux rapports annuels, présenter d'autres comptes rendus sur des questions particulièrement importantes et graves. » <i>ISSAI 1:16</i></p> <p>d) « Les [ISC] peuvent décider du contenu de leurs rapports de contrôle. » <i>ISSAI 10:6</i></p> <p>e) « Les [ISC] ont toute latitude pour décider du moment où elles font leurs rapports de contrôle, sauf lorsque la loi établit des exigences particulières à cet égard. » <i>ISSAI 10:6</i></p> <p>f) Au cours des trois dernières années, il n'y a pas eu d'ingérence dans les décisions de l'ISC au sujet du contenu de ses rapports d'audit. <i>ISSAI 10:6</i></p> <p>g) Au cours des trois dernières années, il n'y a pas eu d'ingérence dans les efforts déployés par l'ISC pour publier ses rapports d'audit. <i>ISSAI 10:6</i></p>	<p>ISSAI 1</p> <p>ISSAI 10</p>

ISC-2 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Le critère a) et au moins quatre des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	

## Domaine B: Déontologie et gouvernance interne

L'un des objectifs de l'ISSAI 12 est que les ISC deviennent exemplaires, des organisations modèles. Une ISC devrait promouvoir la transparence et la responsabilité à travers une bonne gouvernance de l'ISC et une conduite éthique, de manière à pouvoir accomplir sa mission.

Une ISC peut suivre plusieurs étapes pour garantir une bonne gouvernance. Une ISC doit adopter et se soumettre à des principes de bonne gouvernance, dans toutes ses activités. Comme le dit l'ISSAI 20 dans son introduction: « Il appartient également aux ISC de faire en sorte que la programmation et la conduite de leurs différents types d'activités, ainsi que le recours à des méthodes et à des normes adéquates, leur permettent de développer la responsabilité et la transparence dans la gestion publique, de remplir leur mission légale et d'assumer pleinement leurs responsabilités, en toute impartialité ». Il est important que cette responsabilité soit prise en charge au niveau de la direction, et soit reflétée dans une gouvernance qui soit cohérente à travers toute l'organisation.

Ce Domaine mesure la performance globale de l'ISC en matière de gouvernance interne et de déontologie. Il cherche à donner une compréhension globale des efforts, des forces et des faiblesses de l'ISC au niveau organisationnel. Les indicateurs mesurés dans le Domaine B reflètent les fondements de la conduite de ses activités par l'ISC.

La planification à court et long terme constitue la base pour les opérations d'une ISC. Le contenu du plan stratégique, son processus de développement, ainsi que les rapports sur la performance de l'ISC elle-même sont traités dans l'ISC-3. La planification globale des activités d'audit est traitée dans l'ISC-7. Le plan global d'audit pour l'ISC décrit les audits que l'ISC va mener à bien dans une période donnée. Il devrait se conformer à la mission de l'ISC. Le plan global d'audit peut être annuel ou pluriannuel.

Le principe 4 de l'ISSAI 20 indique que les ISC doivent appliquer des normes élevées d'intégrité et d'éthique pour le personnel de tous niveaux. Le contrôle interne est un principe général commun à toutes les opérations de l'ISC, et il est ainsi central dans la plupart des Domaines du CMP des ISC. L'ISC-4 mesure les éléments fondamentaux d'un système de contrôle interne. Le principe 5 de l'ISSAI 20 indique que les ISC doivent s'assurer que ces principes de responsabilité et de transparence ne sont pas compromis lorsqu'ils externalisent leurs activités. Le système de l'ISC permettant d'accomplir cela est mesuré dans l'ISC-5. Pour garantir une pratique de haute intégrité, l'organisation doit clairement communiquer ce qui est attendu du personnel et favoriser un environnement caractérisé par des systèmes de contrôle interne opérationnels et un comportement éthique parmi le personnel. Les dirigeants de l'ISC devraient promouvoir ces principes en faisant preuve eux-mêmes d'éthique, et prendre des initiatives pour renforcer un travail de haute qualité et une culture de contrôle interne. Ces aspects sont traités dans l'ISC-4 et l'ISC-6.

### Indicateurs de performance:

ISC-3: Cycle de planification stratégique

ISC-4: Environnement de contrôle organisationnel

ISC-5: Audits externalisés

ISC-6: Leadership et Communication interne

ISC-7: Planification globale de l'audit

### Liens avec les autres Domaines:

Alors que le Domaine B mesure principalement la qualité des procédures et des pratiques au niveau organisationnel (à l'exception de l'ISC-5), il est important que les évaluateurs vérifient également si les pratiques actuelles de l'ISC correspondent à celles des systèmes centraux. Cela peut aussi aider à identifier les meilleures pratiques qui devraient être considérées dans l'organisation.

### ISC-3: Cycle de planification stratégique

Une planification stratégique est importante, en ce qu'elle fournit des orientations organisationnelles à l'ISC et que sa publication communique ses intentions aux parties prenantes externes et internes. La planification stratégique devrait prendre en considération les attentes des parties prenantes et les nouveaux risques, aussi bien que l'environnement institutionnel dans lequel opère l'ISC, et lorsque c'est approprié, envisager des mesures pour renforcer cet environnement. Les objectifs inscrits dans le plan stratégique devraient être opérationnalisés dans le plan annuel/opérationnel de l'ISC.

Une ISC devrait avoir des systèmes efficace et efficient en place, qui la rendent capable de réaliser une planification à la fois de court terme et de long terme. Elle devrait aussi réaliser un suivi et un rapport sur sa propre performance. En cohérence avec la terminologie de l'INTOSAI, la planification de long terme sera ici nommée « planification stratégique », même si d'autres ISC peuvent la nommer autrement<sup>16</sup>. La planification de court terme sera nommée « planification annuelle/planification opérationnelle ». La planification opérationnelle de l'activité de l'ISC coïncidera naturellement avec la planification globale de l'audit. Cependant, les aspects de la planification globale de l'audit seront traités dans l'ISC-7. Les sources d'information pour mesurer l'ISC-3 (ii) et l'ISC-7 peuvent dans certaines ISC être les mêmes. L'analyse du contenu du plan pertinent devient donc le principal enjeu lors de l'évaluation des plans au regard des critères (et non pas de savoir si tous les aspects sont rassemblés dans le même document).

#### Composantes à évaluer

- (i) Contenu du plan stratégique
- (ii) Contenu du plan annuel/opérationnel
- (iii) Processus de planification organisationnelle
- (iv) Suivi et rapports sur la performance

(i) Contenu du plan stratégique: Le processus de planification stratégique devrait identifier la situation future souhaitée par l'ISC, évaluer la situation actuelle, reconnaître les risques, et identifier les besoins de développement de l'organisation sur cette base. Il devrait définir la manière de parvenir à cette situation souhaitée en identifiant un énoncé de mission de long-terme et des objectifs stratégiques, tout en prenant en compte la culture et les valeurs de l'ISC. Pour qu'une ISC puisse rapporter, mener à bien, réaliser un suivi et évaluer son plan stratégique, il est important d'avoir un système établi de mesure de la performance. Un plan de réalisation ou un document similaire devrait être développé pour former un lien entre le plan stratégique et le plan annuel.

(ii) Contenu du plan annuel/opérationnel: Pour faciliter la mise en œuvre de son plan stratégique, l'ISC devrait rendre opérationnel ses objectifs de long terme. Le plan annuel/opérationnel est ici défini comme l'outil utilisé par l'organisation pour mener à bien son plan stratégique et aider dans la gestion des activités quotidiennes. Sur une base annuelle, l'ISC devrait fournir un plan détaillé pour l'année à venir en décrivant les projets, activités, délais planifiés, et les ressources requises, le budget estimé, la réalisation, le partage des responsabilités pour les projets et les risques impliqués. Les indicateurs de performance devraient mesurer les résultats et les réalisations plutôt que les activités, en d'autres termes les résultats (*par exemple le fait d'avoir 20 auditeurs financiers certifiés en place dans l'ISC*) plutôt que les activités à mener (*par exemple mener 2 formations de certification à l'audit financier pour le personnel*). L'ISC devrait planifier des activités à la fois liées à l'audit et détachées de celui-ci. Le plan peut prendre une forme pluriannuelle, telle qu'un plan continu triennal où l'année 1 est planifiée en détail et les années 2 et 3 seulement en ébauche. Le plan devrait également être communiqué en interne.

16 Par exemple, dans l'AFROSAI-E, le terme "corporate plan" est utilisé

(iii) **Processus de planification organisationnelle:** Le processus de planification devrait suivre les principes de bonne gouvernance, avec des délais, des étapes, les rôles et des responsabilités clairement identifiés. L'appropriation parmi les dirigeants est essentielle, mais le bon degré de participation de l'organisation entière conduit à une meilleure appropriation et assure que toutes les parties soient entendues. De plus, le fait de consulter des parties prenantes externes pour recueillir leurs opinions peut être utile afin d'assurer que la pertinence de l'ISC dans la société soit considérée comme faisant partie du processus. Pour promouvoir la responsabilité, elle devrait rendre accessible son plan stratégique, et le plan opérationnel devrait au moins être partagé au sein de l'organisation.

(iv) **Suivi et rapports sur la performance:** L'ISC devrait réaliser des rapports publics sur ses propres opérations et sa performance, pour montrer qu'elle respecte sa mission. Le rapport devrait montrer la performance de l'ISC au regard des objectifs internes, la valeur de son travail d'audit pour les parties prenantes externes, et l'impact du travail de l'ISC sur la société.

ISC-3 Composante et critères minima pour sa notation	Référence
Composante (i) Contenu du plan stratégique	
<p>a) Le plan stratégique en vigueur est basé sur une évaluation des besoins au regard des principaux aspects organisationnels et les lacunes ou les Domaines où la performance doit être améliorée qui ont été recensés. <i>Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI</i></p> <p>b) Le plan stratégique intègre un <u>cadre des résultats</u>, un cadre logique ou un référentiel similaire qui présente les buts dans une séquence logique (p. ex. mission-vision-buts-objectifs ou intrants-activités-produits-résultats/effets). <i>Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI</i></p> <p>c) Le plan stratégique contient un nombre raisonnable d'<u>indicateurs</u> servant à mesurer l'accomplissement des objectifs stratégiques de l'ISC ( par exemples ses livrables extérieur (rapports), les capacités internes,, sa communication avec les parties prenantes et le cadre légal) <i>Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI</i></p> <p>d) Le plan stratégique est accompagné par une <u>grille de mise en œuvre</u> ou un document semblable qui définit et classe par ordre de priorité les projets à réaliser pour atteindre les buts et les objectifs du plan stratégique, et qui expose les risques liés à sa réalisation. <i>Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI</i></p> <p>e) « <u>Les attentes des parties prenantes et les risques</u> « émergents » sont pris en compte dans les plans stratégiques (...) de manière adapté ». <i>ISSAI 12:5</i></p> <p>f) Le plan stratégique en vigueur est basé sur une <u>évaluation du cadre institutionnel</u> dans lequel évolue l'ISC (p. ex. pratiques officielles et officieuses régissant les activités de l'ISC, gouvernance du pays, économie, politique et gestion des finances publiques), et de la capacité des principales parties intéressées d'utiliser les rapports de l'ISC. <i>Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI</i></p> <p>g) Si nécessaire et approprié, le plan stratégique comprend des mesures conçues pour renforcer le contexte institutionnel.</p>	<p>ISSAI 12</p> <p>Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI</p>
<p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Au moins cinq des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	



ISC-3 Composante et critères minima pour sa notation	Référence
Composante (ii) Contenu du plan annuel/opérationnel	
<p>Un plan annuel efficace doit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Donner une <u>définition claire</u> des activités, des échéanciers et des responsabilités.</li> <li>b) <u>Couvrir</u> tous les principaux services de soutien de l'ISC, tels que gestion financière, ressources humaines et formation, technologies de l'information, infrastructure, etc.</li> <li>c) Faire clairement renvoi au <u>plan stratégique</u>.</li> <li>d) Être lié à un <u>budget</u> ou en contenir un, et montrer que les besoins en ressources pour réaliser les activités prévues ont été pris en compte.</li> <li>e) Contenir une évaluation des <u>risques</u>.</li> <li>f) Comporter des <u>indicateurs</u> pour les produits et les résultats qui soient mesurables.</li> <li>g) Fournir les <u>données de référence</u> de la performance courante et les jalons des principaux indicateurs.</li> </ul> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.  Note = 3: Au moins cinq des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.  Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	<p>Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI</p>
Composante (iii) Processus de planification organisationnelle (Développement du plan stratégique et du plan annuel/opérationnel)	
<p>Le processus de planification stratégique est efficace si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La <u>responsabilité</u> à l'égard du processus se situe en haut lieu: les cadres supérieurs et le dirigeant de l'ISC y participent et ils en assurent la prise en charge.</li> <li>b) <u>Participation</u>: chaque personne de l'organisation est invitée à prendre part à la planification stratégique à sa façon.</li> <li>c) Diverses <u>parties intéressées extérieures</u> sont consultées au cours du processus.</li> <li>d) <u>Communication</u>: il y a une communication effective des plans organisationnels à tous les membres de l'organisation.</li> <li>e) Le plan stratégique est rendu public. <i>ISSAI 20:2</i></li> <li>f) Il existe un processus de <u>suivi</u> annuel/intra-annuel des progrès au regard du plan stratégique et du plan annuel/opérationnel.</li> <li>g) La <u>planification</u> est organisée, c'est-à-dire que les responsabilités, les actions et l'échéancier pour l'élaboration du plan stratégique sont clairement définis.</li> <li>h) Dans un effort de <u>continuité</u>, le dernier plan stratégique était établi au moment où la période de planification stratégique précédente se terminait.</li> <li>i) Le processus de planification stratégique fait l'objet d'une évaluation de sorte que la prochaine ronde de planification puisse profiter des points relevés.</li> </ul>	<p>ISSAI 20</p> <p>Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI</p>



ISC-3 Composante et critères minima pour sa notation	Référence
<p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Au moins sept des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins quatre des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins deux des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 0: Moins de deux critères susmentionnés sont respectés.</p>	
Composante (iv) Suivi et rapports sur la performance	
<p>En ce qui concerne la mesure et les rapports sur la performance de l'ISC:</p> <p>a) “Les ISC évaluent leurs activités et leurs performances dans tous les domaines (...) et rendent compte sur ces activités et sur ces performances.” <i>ISSAI 20:6 (i.e. comprenant un examen sommaire de la performance de l'ISC au regard de sa stratégie et de ses objectifs annuels).</i></p> <p>b) Les ISC utilisent des indicateurs de performance pour mesurer la réalisation d'objectifs de performance interne. <i>Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI</i></p> <p>c) “Les ISC peuvent aussi utiliser des indicateurs de performance afin d'évaluer la <u>qualité des audits</u> pour le Parlement, les citoyens et les autres parties prenantes.” <i>ISSAI 20:6 (par exemple définir des indicateurs pertinents pour des parties prenantes spécifiques, ou mesurer la satisfaction des parties prenantes).</i></p> <p>d) “Les ISC assurent un suivi de leur visibilité publique, de leurs résultats et de leur impact grâce au recueil d'opinions externes.” <i>ISSAI 20:6</i></p> <p>e) Lorsque c'est pertinent, les ISC publient des statistiques mesurant l'impact des audits de l'ISC, tels que les économies et les gains d'efficacité des programmes gouvernementaux. <i>Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC: ligne directrice de l'INTOSAI, page 8 (non traduit en français)</i></p> <p>En plus du rapport annuel sur la performance de l'ISC:</p> <p>f) “Les ISC publient des rapports publics sur les résultats des examens réalisés par des pairs et des évaluations externes indépendantes.” <i>ISSAI 20:9</i></p> <p>g) Les ISC rendent publiques les normes d'audit et les méthodologies d'audit principales qu'elle applique. <i>ISSAI 12:8</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Au moins cinq des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 0: Aucun des critères susmentionnés ne sont respectés.</p>	<p>ISSAI 12</p> <p>ISSAI 20</p> <p>Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI</p> <p>Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC: ligne directrice de l'INTOSAI non traduite en français</p>

## ISC-4: Environnement de contrôle organisationnel

Une ISC devrait avoir un système de contrôle interne en place qui fournisse l'assurance raisonnable que l'ISC gère ses opérations de manière économique, efficiente, efficace, et conformément aux lois et réglementations (*INTOSAI GOV 9100*). De plus, une ISC devrait avoir un système de contrôle de qualité en place qui assure la qualité dans tous ses travaux (*ISSAI 40*). Cependant, ce système ne devrait pas restreindre l'indépendance du magistrat dans les ISC à compétence juridictionnelle ou des auditeurs dans les autres ISC, pendant son investigation.

Le contrôle interne se définit à travers les plans de son organisation, comprenant l'attitude des dirigeants, les méthodes, les procédures et les autres méthodes prises dans ce but. Tous les membres d'une organisation ont une responsabilité dans le contrôle interne dans une certaine mesure. Un système de contrôle interne est défini comme comprenant cinq composantes reliées entre elles: 1) environnement de contrôle, 2) évaluation du risque, 3) activités de contrôle, 4) information et communication, 5) suivi. L'environnement de contrôle est le fondement du système de contrôle interne et fournit la discipline, la structure et le climat qui influence la qualité globale du contrôle interne. Ayant établi un environnement de contrôle efficace, une évaluation des risques auxquels l'organisation fait face lorsqu'elle cherche à accomplir sa mission et ses objectifs constitue la base permettant de développer une réponse adéquate aux risques. La stratégie principale de réduction des risques se fait au travers des activités de contrôle, pouvant être à la fois de prévention et de détection. Pour qu'une entité puisse mener et contrôler ses opérations, une information et une communication efficaces sont vitales. Enfin, avec le suivi du système de contrôle interne, il est nécessaire de s'assurer que le contrôle interne demeure adapté aux objectifs, à l'environnement, aux ressources et aux risques, qui ont pu être modifiés.

La qualité du travail réalisé par les ISC affecte leur réputation et leur crédibilité, et finalement la manière dont elles accomplissent leur mission. Comme objectif principal, chaque ISC devrait considérer les risques pouvant toucher la qualité de son travail et établir un système de contrôle de qualité qui soit fait pour répondre à ces risques de manière adéquate. Maintenir un système de contrôle de qualité demande un suivi continu et un engagement à l'amélioration continue (*ISSAI 40*, pg. 4). La composante (iii) traite des aspects organisationnels de l'audit qualité opérationnel dans l'ISC tout entière. Le contrôle de qualité de l'audit réalisé est traité dans le Domaine C, au sein des indicateurs de chaque discipline d'audit. L'assurance qualité de l'audit est traitée dans la composante (iv). La distinction entre la contrôle de qualité et l'assurance qualité est expliqué dans les composantes (iii) et (iv). *ISSAI Le Contrôle qualité pour les ISC* est utilisé comme la référence majeure pour cet indicateur.

### Composantes à évaluer:

- (i) Environnement de contrôle interne – déontologie, intégrité et structure organisationnelle
- (ii) Système de contrôle interne
- (iii) Système de contrôle qualité
- (iv) Système d'Assurance qualité

(i) Environnement de contrôle interne – déontologie, intégrité et structure organisationnelle: Un code de déontologie est une déclaration globale sur les valeurs et les principes devant guider le travail quotidien des auditeurs pour s'assurer que leur conduite est irréprochable en permanence et en toutes circonstances (*ISSAI 30* [toutes les citations de l'*ISSAI 30* devront être ajustées en fonction de la nouvelle traduction officielle]). Il devrait clarifier les critères de déontologie pour les auditeurs. Il ne pas doit pas forcément s'agir d'un document unique, mais doit exister dans une forme qui permette que le personnel ainsi que les principales parties prenantes externes soient bien informés de son contenu. Le Code de Déontologie de l'*INTOSAI* (*ISSAI 30*) a vocation à représenter le fondement du Code de déontologie propre de chaque ISC. Les concepts clés de l'*ISSAI 30* sont l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité, la compétence, le comportement professionnel et la confidentialité.

(ii) **Système de contrôle interne:** Le contrôle interne est un principe essentiel de toutes les opérations de l'ISC, et il est donc central dans la plupart des Domaines du CMP des ISC. Il est impossible de le mesurer dans un seul indicateur ou Domaine. La composante (i) de l'ISC-4 traite des parties importantes d'un environnement de contrôle qui doivent être en place pour qu'une ISC ait réellement un contrôle interne ; un code de déontologie et d'intégrité, une structure organisationnelle et une clarté sur les responsabilités et les liens hiérarchiques. La composante (ii) de l'ISC-4 met en avant des éléments centraux et de grande importance du système de l'ISC pour gérer le risque et contrôler ses opérations.

(iii) **Le contrôle qualité du processus d'audit** décrit l'ensemble des mesures prises pour assurer un haut niveau de qualité de chaque produit d'audit. Il est mené à bien comme une partie intégrante du processus d'audit. Pour qu'un système de contrôle qualité soit efficace, il doit faire partie de la stratégie, de la culture et des politiques et procédures de chaque ISC. De cette manière, la qualité devrait être intégrée au travail de chaque ISC et à la production des rapports de l'ISC.

Dans la majorité des ISC à compétence juridictionnelle, qui délibèrent souvent suivant une procédure collégiale, un certain nombre de mécanismes intégrés dans l'opération même de l'ISC et repose sur un cadre normatif de haut niveau contribuent à la qualité. Le bureau du procureur public, placé près l'ISC, joue un rôle important dans le contrôle qualité. Normalement supervisé par un procureur public ou un procureur général, et étant composé de procureurs et d'avocats, son rôle principal est d'assurer que la loi est correctement appliquée, en commençant par l'ISC elle-même: il garantit que les audits/contrôles sont menés à bien dans le cadre juridique requis et en conformité avec les règles de procédure en vigueur.

De plus, lorsque les dispositions régissant l'ISC l'autorisent, la nomination systématique d'une personne en charge du contrôle qualité, par exemple par la nomination d'un haut magistrat qui examine la qualité du processus d'audit/de contrôle et ses résultats, avant que leur contrôle/audit soit présenté, est un autre élément d'un contrôle qualité intégré ; ou bien la nomination d'un haut dirigeant (normalement au niveau de directeur) comme le superviseur de chaque audit/travail de contrôle, et en charge de vérifier les procédures clés de contrôle qualité. Enfin, l'examen collégial du rapport de contrôle et ensuite son adoption offre la garantie d'un examen partagé par des membres expérimentés du processus d'audit et du contenu du rapport final.

(iv) **L'assurance qualité** est une évaluation périodique du processus d'audit. Il s'agit d'un processus de suivi élaboré pour fournir à une ISC une assurance raisonnable que les politiques et procédures relatives au système de contrôle qualité sont pertinentes et adéquates, et qu'elles fonctionnent efficacement. L'assurance qualité devrait être mise en œuvre par des individus indépendants (i.e. qui n'ont pas pris part au processus d'audit qu'ils examinent). Le processus d'assurance qualité devrait comprendre un examen d'un échantillon de travaux déjà réalisés parmi la gamme de travaux menés par l'ISC.

L'assurance qualité peut aussi être menée à travers différents mécanismes procéduraux, comme une partie d'une approche intégrée de gestion de la qualité, comme défini plus haut. Dans les ISC à compétence juridictionnelle, le bureau du procureur public joue un rôle important dans le processus d'assurance qualité. Il ne prend pas part aux vérifications de contrôle. La plus grande partie du travail mené par l'ISC est soumise au procureur public. Le bureau du procureur public présente une opinion sur le respect du processus, des normes (respect du calendrier, transparence, justification) et sur le contenu des résultats de l'investigation. Dans les ISC juridictionnelles, les auteurs des rapports d'audit/de contrôle demeurent les « maîtres » des propositions contenues dans leurs rapports et l'ISC (le corps délibératif) conserve le « dernier mot » sur le contenu des rapports de contrôle et la nature de toute action devant être prise en conséquence.

ISC-4 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Environnement de contrôle interne – Déontologie, intégrité et structure organisationnelle	
<p>Afin de favoriser un comportement éthique et un environnement de contrôle fort, l'ISC devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Avoir un <u>code de déontologie</u>. <i>ISSAI 10:3, ISSAI 30.</i></li> <li>b) Le code de déontologie établit « en matière d'éthique des règles ou des codes, des politiques et des pratiques conformes à la norme ISSAI 30 ». (ISSAI 20, principe 4) À tout le moins, le code doit présenter les critères visant « l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité, la compétence, le comportement professionnel, la confidentialité et transparence » des auditeurs (<i>ISSAI 30: pg. 5</i>).</li> <li>c) <u>Revoir</u> son code de déontologie au moins tous les dix ans pour assurer sa conformité avec la norme <i>ISSAI 30</i></li> <li>d) « exigera <u>des collaborateurs</u> un comportement toujours conforme aux valeurs et principes exprimés dans le code déontologique et leur apportera son conseil et appui afin de leur faciliter l'assimilation de celui-ci.» <i>ISSAI 30:12</i></li> <li>e) « exigera de chaque contractant engagé pour réaliser des opérations pour son compte de s'engager à respecter les exigences déontologiques de l'ISC» <i>ISSAI 30:12</i></li> <li>f) rendre <u>public</u> le code de déontologie. <i>ISSAI 30:12</i></li> <li>g) « mettra en place un système de contrôle déontologique afin d'identifier et d'analyser les risques déontologiques, les atténuer, soutenir les comportements éthiques et répondre à tout manquement aux valeurs éthiques, y compris la protection des lanceurs d'alerte ». <i>ISSAI 30:12</i></li> <li>h) Avoir une structure organisationnelle approuvée et appliquée, et « Les ISC doivent veiller à ce que les attributions soient clairement établies pour tous les travaux qu'elles effectuent ». <i>ISSAI 40: pg. 10</i></li> <li>i) Utiliser des descriptions de poste claires, couvrant les principales responsabilités dans toute l'organisation. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></li> <li>j) S'assurer que le personnel connaît ses tâches et la <u>structure hiérarchique</u>. <i>INTOSAI GOV 9100: pg. 19-20</i></li> <li>k) Avoir évalué sa vulnérabilité et sa résilience à des violations de l'intégrité, à travers l'utilisation d'outils tels que l'IntoSAINT ou d'autres outils semblables, au cours des cinq dernières années. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></li> <li>l) Appliquer: « des normes d'intégrité et d'éthique rigoureuses à tous les niveaux hiérarchiques » en adoptant une politique d'intégrité basée sur une évaluation utilisant IntoSAINT ou un outil similaire. <i>ISSAI 20:4</i></li> </ul> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.  Note = 3: Les critères a), b), c), d), g) et au moins quatre des autres critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Les critères a), d), g) et au moins trois des autres critères susmentionnés sont respectés.  Note = 1: Les critères a), d) et g) sont respectés.  Note = 0: Les critères a), b) ou g) ne sont pas respectés.</p>	<p>ISSAI 10</p> <p>ISSAI 20</p> <p>ISSAI 30</p> <p>INTOSAI GOV 9100</p> <p>IntoSAINT</p>

ISC-4 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (ii) Système de contrôle interne	
<p>Pour promouvoir un contrôle interne efficace au sein de l'organisation, l'ISC doit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Diriger un système clairement défini pour identifier, réduire et surveiller les <u>risques opérationnels</u>. <i>INTOSAI GOV 9100</i></li> <li>b) S'assurer que ses <u>politiques et procédures</u> de contrôle interne sont clairement consignées en dossier et appliquées. <i>INTOSAI GOV 9100: Ch. 2.3-2.5</i></li> <li>c) Avoir un <u>processus annuel</u> pour permettre aux chefs de tous les services et unités de l'ISC de fournir l'assurance qu'ils se sont acquittés de leurs responsabilités en matière de gestion des risques; <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></li> <li>d) S'assurer que le dirigeant de l'ISC signe une <u>déclaration de contrôle</u> interne qui est publiée dans le rapport annuel de l'ISC. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></li> <li>e) Avoir entrepris un <u>examen</u> de son <u>système de contrôle</u> interne et en avoir fait rapport au cours des cinq dernières années. <i>INTOSAI GOV 9100: Ch. 2.5</i></li> <li>f) Assigner clairement les responsabilités liées à <u>l'audit interne</u> et veiller à ce que les employés à qui ces responsabilités ont été assignées aient la mission, les compétences, l'expérience et les ressources nécessaires pour effectuer le travail. <i>ISSAI 40:pg. 9, INTOSAI GOV: pg. 18, 41</i></li> <li>g) S'assurer que ses auditeurs internes sont indépendants de la direction et qu'ils font rapport directement au plus haut niveau d'autorité dans l'organisation (par exemple un comité d'audit, un comité ayant une fonction similaire ou bien le dirigeant de l'ISC). <i>INTOSAI GOV: pg. 45 (Pour les ISC à compétence juridictionnelle: en raison de l'indépendance du magistrat, l'aspect limité de la hiérarchie et l'intégration du système de contrôle et l'assurance qualité doivent tous être considérées lors de la notation de ce critère).</i></li> <li>h) avoir en place un système pour assurer un <u>suivi de la mise en œuvre des recommandations</u> découlant de l'audit interne et de celles formulées par son comité d'audit (ou un comité ayant une fonction semblable). <i>INTOSAI GOV 9100: Ch. 2.5</i></li> <li>i) Avoir en place un processus de dénonciation qui permet aux employés de signaler les manquements soupçonnés (<u>lanceurs d'alerte</u>);</li> <li>j) Avoir développé et mis en place une politique de rotation des emplois pour gérer les possibles conflits d'intérêt. <i>INTOSAI GOV 9100: pg. 2</i></li> </ul> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.  Note = 3: Les critères a), c), e), et au moins cinq des autres critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Les critères a) et au moins quatre des autres critères susmentionnés sont respectés.  Note = 1: Au moins deux des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 0: Moins de deux des critères susmentionnés sont respectés.</p>	<p>ISSAI 40</p> <p>INTOSAI GOV 9100, qui est basée sur le cadre intégré du COSO pour le contrôle interne</p>
Composante (iii) Système de contrôle qualité	
<p>L'ISC a un système de contrôle qualité en place pour <u>tous ses travaux</u> (activités d'audit et autres activités, telles que par exemple les processus de passation de marché) qui a les caractéristiques suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) « L'ISC doit établir des politiques et procédures destinées à promouvoir une culture interne qui reconnaît la qualité en tant qu'élément essentiel de la réalisation de tous ses travaux ». <i>ISSAI 40: pg. 7</i></li> <li>b) Les politiques et procédures de contrôle qualité sont clairement établies et « la direction de l'ISC (...) conserve la responsabilité globale du système de contrôle qualité ». <i>ISSAI 40: pg. 7.</i></li> </ul>	<p>ISSAI 40, basée sur la Norme internationale sur le contrôle qualité (NICQ)</p>

ISC-4 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>b) Les politiques et procédures de contrôle qualité sont clairement établies et « la direction de l'ISC (...) conserve la responsabilité globale du système de contrôle qualité ». ISSAI 40: pg. 7.</p> <p>c) « La direction de l'ISC peut déléguer la gestion du système de contrôle qualité de l'ISC à une ou des personnes qui possèdent une expérience suffisante et appropriée pour exercer cette fonction. » ISSAI 40: pg. 8 (par exemple, les personnes responsables du contrôle qualité ont les compétences appropriées)</p> <p>d) « Pour tous les audits et autres travaux effectués, les ISC doivent établir des systèmes pour tenir compte des risques liés à la qualité qui découlent de l'exécution des travaux ». ISSAI 40: pg. 8</p> <p>e) « Elles doivent examiner leur calendrier de travaux et se demander si elles ont les ressources nécessaires pour le respecter tout en maintenant le niveau de qualité désiré. Pour y arriver, elles doivent disposer d'un système qui établit l'ordre de priorité des travaux en tenant compte de l'impératif de maintien de la qualité ». ISSAI 40: pg. 8</p> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.  Note = 3: Au moins quatre des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Au moins deux des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 1: Au moins un critère susmentionné est respecté.  Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	
Composante (iv) Système d'assurance qualité	
<p>L'assurance qualité/le suivi de son contrôle qualité de l'ISC devrait avoir les caractéristiques suivantes:</p> <p>a) « comporter une surveillance et une évaluation en continu du système de contrôle qualité de l'ISC, y compris un examen d'un échantillon de travaux prélevés dans toute la <u>gamme de travaux</u> effectués par l'ISC » ISSAI 40: pg. 13. (I.e. examen d'un échantillon de toutes les formes d'audit/contrôle menées à bien par l'ISC)</p> <p>b) Comprendre des <u>procédures écrites</u> et/ou des plans pour l'assurance qualité qui précisent la fréquence avec laquelle les examens d'AQ doivent être menés, et l'AQ est menée à bien conformément à la fréquence précisée dans le plan. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>c) « (...) La <u>responsabilité</u> du processus de suivi [est] confiée à une ou des personnes ayant l'expérience et l'autorité suffisantes et appropriées au sein de l'ISC pour assumer cette responsabilité. » ISSAI 40: pg. 13</p> <p>d) Les rapports d'AQ apportent des <u>conclusions claires</u> et, lorsque c'est pertinent, des <u>recommandations</u> sur les actions appropriées de correction des déficiences constatées. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>e) Il existe des données factuelles prouvant que le dirigeant de l'ISC a examiné les recommandations résultant de l'examen d'assurance qualité des audits/contrôles et qu'il en a tiré les conclusions nécessaires. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>f) « (...) les personnes qui procèdent à l'examen [sont] <u>indépendantes</u> » (c'est-à-dire qu'elles n'ont pas participé aux travaux ou à toute revue du contrôle qualité des travaux) ». ISSAI 40: pg. 13 (L'indépendance s'étend aussi à la sélection d'audits devant être l'objet d'un examen. Pour les ISC juridictionnelles: les spécificités des ISC de modèle juridictionnel, et en particulier le Bureau du Procureur public, seront considérées)</p> <p>g) « (...) les résultats du suivi du système de contrôle qualité [sont] communiqués à la direction de l'ISC en temps opportun. » ISSAI 40: pg. 13 (c'est-à-dire dans un délai d'un mois suivant la réalisation de l'examen)</p>	ISSAI 40

ISC-4 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>h) « (...) les ISC doivent songer à engager une autre ISC, ou un autre organe convenable, pour mener un examen indépendant du système global de contrôle qualité (tel qu'un examen par les pairs). » <i>ISSAI 40: pg. 13 (y compris les activités non liées à l'audit)</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Le critère a) et au moins cinq des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Le système d'assurance qualité/le système de suivi du contrôle qualité de l'ISC couvre les parties les plus importantes (selon le jugement professionnel des évaluateurs) du travail d'audit de l'ISC, et au moins quatre des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Le système d'assurance qualité/le système de suivi du contrôle qualité de l'ISC couvre un échantillon du travail d'audit réalisé, et au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	



## ISC-5: Audits externalisés

Le cadre légal d'une ISC peut lui autoriser d'engager des auditeurs externes. Afin de permettre à une ISC aux capacités limitées de compléter ses audits dans un délai convenable, l'externalisation de certains travaux d'audit peut être une option pour une ISC afin de remplir son mandat. Cependant, l'ISC demeure toujours la partie responsable des audits et du résultat du travail externalisé. Ainsi, comme l'indique l'ISSAI 40, les ISC qui externalisent du travail doivent considérer les risques pour la qualité de tous ces travaux. Cet indicateur évalue spécifiquement les procédures et pratiques en place au sein d'une ISC qui externalise une partie de son travail, pour lui permettre de garantir la qualité de ces audits. L'indicateur comprend les audits qui sont entièrement externalisés. Les audits qui ne le sont que partiellement (par exemple les analyses spécifiques qui nécessitent une expertise externe) seront traités dans les indicateurs généraux d'audit.

L'ISC doit avoir un système établi pour s'assurer que le travail mené à bien par les parties contractantes est de la qualité requise. Il est essentiel que l'ISC ait les procédures adéquates, à la fois pour la sélection des auditeurs contractés et pour le contrôle qualité du travail effectué par eux pour le compte de l'ISC. De plus, le travail d'audit externalisé doit être inclus dans le système d'assurance qualité de l'ISC pour assurer que les procédures de contrôle qualité sont mises en œuvre.

### Composantes à évaluer:

- (i) Processus de sélection de l'auditeur contractant
- (ii) Contrôle qualité des audits externalisés
- (iii) Assurance qualité des audits externalisés

(i) Le processus de sélection de l'auditeur contractant est un processus de passation de marché à haut risque. Il nécessite donc des politiques et procédures solides pour s'assurer que les auditeurs contractants respectent les exigences éthiques de l'ISC, qu'ils sont compétents, et qu'ils n'ont pas de conflits d'intérêt avec les entités auditées. Le processus de sélection devrait également inclure une évaluation du système de contrôle qualité au sein de l'organisation de l'auditeur contractant.

(ii) Le contrôle qualité des audits externalisés devrait être de même importance que le système de contrôle qualité des audits non-externalisés de l'ISC, et intégré à celui-ci. L'ISC devrait avoir identifié les risques possibles pour la qualité du travail externalisé, devrait obtenir tous les documents de travail pertinents appartenant au travail d'audit, et devrait s'assurer que l'auditeur contractant met effectivement en œuvre les procédures de contrôle qualité nécessaires au respect des normes pertinentes. L'ISC devrait également avoir des procédures lui permettant d'autoriser l'émission des rapports produits par les auditeurs contractants.

(iii) Assurance qualité des audits externalisés: Parce que l'externalisation du travail d'audit représente un risque élevé pour la qualité des résultats dans le cadre de la mission d'une ISC, il est crucial qu'un système d'assurance qualité (AQ) évalue le système du contrôle qualité pour les audits externalisés. Des procédures devraient permettre une évaluation régulière et un suivi avec des responsabilités clairement définies. L'assurance qualité doit être menée à bien par des personnes indépendantes, et les résultats devraient mener à des recommandations claires auxquelles les dirigeants de l'ISC devraient donner suite, y compris par des procédures et contrats correctifs si cela est nécessaire.



### L'approche suggérée d'évaluation

L'équipe d'évaluation doit regarder les principes fixes de sélection d'auditeurs contractants. Elle devrait aussi vérifier si celles-ci sont suivies en pratique, en examinant un échantillon du processus qui s'est déroulé lors de la sélection des auditeurs contractants de l'ISC.

Pour évaluer le système de contrôle qualité des audits externalisés de l'ISC, l'équipe d'évaluation devrait examiner les principes et normes applicables, et également examiner un échantillon de dossiers d'audits externalisés pour évaluer leur conformité par les auditeurs contractants.

Pour examiner le système d'assurance qualité (AQ) des audits externalisés de l'ISC, l'équipe devrait regarder les principes et normes applicables d'AQ, et la manière dont ils sont mis en œuvre en pratique. De plus, l'équipe devrait examiner les compétences et l'expérience des évaluateurs de l'AQ, et regarder les résultats des examens d'AQ (par exemple des rapports ou des présentations). Des lettres, des minutes de réunions, des changements dans les normes applicables après des examens d'AQ, etc. peuvent être considérés comme des preuves que l'auditeur contractant a pris en considération ou tiré des conclusions sur les recommandations d'AQ de l'ISC.

ISC-5 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Processus de sélection de l'auditeur contractant	
<p>Une ISC devrait avoir établi des politiques et procédures pour sélectionner les auditeurs contractants. Le système assure que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) L'ISC bénéficie de l'assurance raisonnable que toute partie engagé par contrat pour mener à bien du travail pour l'ISC a la <u>compétence et les capacités</u> nécessaires « pour que les travaux soient effectués conformément aux normes pertinentes et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables; [et] pour que l'ISC puisse délivrer des rapports appropriés en la circonstance. » ISSAI 40:pg 9</li> <li>b) L'ISC bénéficie de « l'assurance raisonnable que (...) toute partie effectuant des travaux en sous-traitance, se conforme aux <u>règles de déontologie</u> pertinentes. » ISSAI 40:pg. 6. (I.e. l'intégrité, l'indépendance, le secret professionnel, la compétence et transparence)</li> <li>c) « (...) les parties effectuant des travaux en sous-traitance ont une <u>compréhension</u> appropriée du contexte du secteur public dans lequel opère l'ISC ainsi qu'une bonne compréhension des travaux qu'ils sont tenus d'effectuer. » ISSAI 40:pg 10</li> <li>d) « (...)toutes les parties qui effectuent des travaux en sous-traitance [sont] assujetties à des <u>accords de confidentialité</u> appropriés. » ISSAI 40:pg 7 (c'est-à-dire en incluant cette exigence dans les contrats écrits)</li> <li>e) "Les ISC doivent s'assurer que des politiques et des procédures sont en place pour renforcer le <u>rythme de rotation des équipes d'audit</u>, le cas échéant, afin d'atténuer le risque de familiarité avec l'organisation auditée. Les ISC peuvent recourir à d'autres mesures pour atténuer ce risque." ISSAI 40:pg 7 (par exemple en établissant une limite plafonnant le nombre d'années pendant lesquelles un même auditeur externe peut auditer la même entité, et en intégrant des exigences d'indépendance dans les contrats écrits)</li> <li>f) Les normes d'audit de l'ISC aussi bien que « (...) les politiques et les procédures de contrôle qualité [sont] <u>communiquées</u> clairement (...) à toute partie effectuant des travaux en sous-traitance » ISSAI 40:pg 6; ISSAI 40:pg 11</li> <li>g) L'ISC « doi[t] obtenir la confirmation que les cabinets sollicités possèdent des systèmes de contrôle qualité efficaces » ISSAI 40: pg. 13. (c'est-à-dire qu'elle évalue le système de contrôle qualité de la firme sous contrat. Issu de l'ISAQC1: 32 and 33.)</li> </ul>	<p>ISSAI 40</p> <p>ISQC1</p>

ISC-5 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Les critères a), b), et au moins quatre des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Le critère a) et au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins deux des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 0: Moins de deux des critères susmentionnés sont respectés.</p>	
Composante (ii) Le contrôle qualité des audits externalisés	
<p>L'ISC a un système de contrôle qualité des audits externalisés en place.</p> <p>a) Le système de contrôle qualité de l'ISC des audits externalisés <u>couvre tout le travail d'audit externalisé</u>, et assure que la firme contractante met en œuvre des procédures de contrôle qualité pendant l'audit visant à assurer la qualité et la conformité avec les normes applicables. <i>Issu de l'ISSAI 40: pg. 11, Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>b) Le système de contrôle qualité pour les audits externalisés est basé sur une <u>évaluation du risque</u> pour la qualité du travail d'audit externalisé, et répond de manière adéquate à ces risques. <i>ISSAI 40:pg. 8</i></p> <p>c) « Les ISC doivent faire en sorte que toute la <u>documentation</u> (comme le dossier de travail d'audit) reste leur propriété, que les travaux aient été effectués par des membres de leur personnel ou en sous-traitance. » <i>ISSAI 40: pg. 12 (c'est-à-dire en incluant cette exigence dans les contrats écrits)</i></p> <p>d) Les « (...) procédures sont en place pour <u>autoriser l'émission des rapports</u>. » <i>ISSAI 40: pg. 11, 12 (c'est-à-dire mener à bien des examens de contrôle qualité sur des projets de rapports</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Les critères d) et au moins deux des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Le critère d) et au moins un des autres critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 0: Aucun critère susmentionné n'est respecté.</p>	ISSAI 40
Composante (iii) Assurance qualité des audits externalisés	
<p>L'ISC devrait avoir établi un système permettant un suivi du système de contrôle qualité des audits externalisés (assurance qualité ; AQ). <i>ISSAI 40:pg. 12</i></p> <p>a) Il existe des <u>procédures écrites</u> et/ou des plans pour l'AQ d'audits externalisés. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>b) Le processus d'AQ « comporte[r] une surveillance et une évaluation en continu du système de contrôle qualité de l'ISC, y compris un examen d'un échantillon de travaux prélevés dans toute la gamme de travaux effectués par l'ISC » <i>ISSAI 40:pg. 13 (c'est-à-dire que le processus d'AQ de l'ISC comprend un examen d'un échantillon d'audits externalisés).</i></p> <p>c) « la <u>responsabilité</u> du processus de suivi [est] confiée à une ou des personnes ayant l'expérience et l'autorité suffisantes et appropriées au sein de l'ISC pour assumer cette responsabilité » <i>ISSAI 40:pg 13</i></p> <p>d) Les examinateurs de l'AQ sont indépendants, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas été impliqués dans l'examen de contrôle qualité du travail externalisé. <i>ISSAI 40:pg 13</i></p> <p>e) Les examens d'AQ apportent <u>des conclusions claires et</u>, lorsque c'est pertinent, des recommandations pour l'amélioration. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>f) « (...) les résultats du suivi du système de contrôle qualité [sont] communiqués à la direction de l'ISC en temps opportun (...). » <i>ISSAI 40:pg 13</i></p>	ISSAI 40

ISC-5 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>g) Il y a des données prouvant que la <u>direction</u> de l'auditeur engagé par contrat a <u>pris en considération</u> les recommandations fournies par l'AQ et en a tiré les <u>conclusions</u> nécessaires. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Les critères b), d) et au moins trois des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Le critère d) et au moins deux des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 0: Aucun critère susmentionné n'est respecté.</p>	

## ISC-6: Leadership et communication interne

Selon l'ISSAI 20, une ISC devrait opérer sur des fondements de transparence et de responsabilité. L'ISSAI 12 souligne également le principe de l'exemplarité des ISC. En pratique, c'est au dirigeant de l'ISC et la l'équipe de direction que revient la charge de donner le ton au sommet, pour assurer l'intégrité, mais aussi pour permettre une exécution de la mission de l'organisation efficace en développant une culture organisationnelle promouvant l'efficacité, la transparence et la responsabilité. Afin que l'ISC atteigne ses objectifs, des pratiques de direction solides et une bonne communication avec le personnel sont nécessaires.

### Approche d'évaluation suggérée

Pour évaluer la performance de la direction et la communication, il est nécessaire d'avoir une approche holiste du sujet. Alors que certains critères peuvent être évalués en mesurant l'existence de pratiques dans un domaine spécifique, d'autres demandent à l'évaluateur de regarder le fonctionnement global de l'organisation. Pour la direction, l'évaluateur doit appliquer son jugement professionnel pour évaluer si la somme des initiatives distinctes est suffisante pour que le critère soit considéré comme respecté. Les pratiques de communication interne pouvant demander des cadres plus formalisés dans des organisations larges, le contexte, la structure organisationnelle et le nombre des effectifs doivent être pris en considération.

### Composantes à évaluer:

(i) La direction

(ii) La communication interne

(i) La direction est un élément général de toutes les opérations de l'ISC, et il est donc central dans la plupart des Domaines du CMP des ISC. Elle est impossible à mesurer dans un même indicateur ou Domaine. Cependant, la composante ISC-6 (i) mesure certaines des pratiques considérées comme des exigences minimales pour une direction efficace. La direction est difficile à mesurer, l'impact de la direction et de la culture organisationnelle devrait aussi être analysé dans la partie narrative du rapport de performance.

(ii) La communication interne: La communication interne est l'un des aspects les plus importants pour assurer que le personnel de l'ISC reste informé, motivé et aligné sur les objectifs de l'ISC. C'est un outil puissant pour stimuler l'engagement de l'équipe. De plus, chaque membre du personnel de l'ISC joue un rôle important pour communiquer l'importance de l'ISC auprès des citoyens. Ainsi, l'équipe devrait être bien informée du travail et des priorités stratégiques de l'ISC. La communication interne est aussi un outil clé dans le partage de connaissances, permettant à des personnes de savoir quelles initiatives sont en train d'être développées dans l'ISC, ce qui augmente l'innovation et la formation d'idées.

ISC -6 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Direction	
Caractéristiques d'une direction efficace au sein de l'ISC:	ISSAI 20
a) La direction de l'ISC tient périodiquement des <u>réunions</u> pour prendre des <u>décisions</u> . <i>Dérivé du CAF: pg. 19, Equipe de travail du CMP ISC</i>	ISSAI 30
b) La direction de l'ISC communique au personnel les décisions importantes qu'elle a prises et les <u>consignes</u> en dossier. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i>	ISSAI 40
c) La direction de l'ISC a cerné <u>les valeurs de l'organisation</u> , elle les a communiquées aux employés et elle en fait la promotion dans le cadre d'activités publiques, ainsi que dans des	INTOSAI GOV 9100

ISC -6 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>documents principaux et des communications régulières. CAF: pg. 18, <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>d) La direction de l'ISC a mis en œuvre avec succès un système permettant de déléguer des pouvoirs et de demander aux gestionnaires de <u>rendre compte</u> de leurs actes. <i>Dérivé de l'ISSAI 20:pg 4, ISSAI 40: pg. 5</i></p> <p>e) S'il y a lieu, la direction a envisagé des stratégies (en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés) pour <u>favoriser une meilleure performance</u>, et les a mises en œuvre. <i>Dérivé de l'INTOSAI GOV 9100 pg 30</i></p> <p>f) La direction de l'ISC a fait preuve d'initiative pour donner un ton permettant la responsabilité et renforçant la culture de contrôle interne. <i>INTOSAI GOV 9100, ISSAI 30: pg. 6</i></p> <p>g) La direction de l'ISC a fait preuve d'initiative pour <u>construire une culture d'éthique</u> dans l'organisation, en identifiant la déontologie comme une priorité explicite ; en montrant l'exemple ; en préservant des normes élevées de professionnalisme, de responsabilité et de transparence dans la prise de décision; en encourageant un environnement d'apprentissage ouvert et commun, où des questions difficiles et sensibles peuvent être posées et débattues; en reconnaissant un bon comportement éthique, et en répondant aux mauvaises conduites. <i>ISSAI 30: pg. 6-8</i></p> <p>h) La direction de l'ISC a fait preuve d'initiative pour établir « une culture interne qui reconnaît la qualité en tant qu'élément essentiel de la réalisation de tous ses travaux ». <i>ISSAI 40: pg. 5</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.  Note = 3: Au moins six des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Au moins quatre des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 1: Au moins deux des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 0: Moins de deux des critères susmentionnés sont respectés.</p>	<p>Common Assessment Framework (CAF)</p>
Composante (ii) La communication interne	
<p>En ce qui concerne la communication interne, l'ISC doit satisfaire aux critères suivants au cours de la période considérée:</p> <p>a) L'ISC a établi des <u>principes de communication interne</u>, et réalise le suivi de la mise en œuvre de ceux-ci.</p> <p>b) La direction de l'ISC communique au personnel la mission, la vision, les valeurs fondamentales et la stratégie de l'ISC (<i>AFROSAI-E Handbook on Communication for SAIs [Manuel de l'AFROSAI-A sur la communication à l'intention des ISC – disponible en anglais seulement]</i>).</p> <p>c) La direction de l'ISC informe et consulte les employés régulièrement sur des enjeux importants liés à l'organisation. <i>Dérivé du CAF: pg. 9</i></p> <p>d) L'ISC se sert d'outils appropriés pour promouvoir une communication interne efficace, p. ex. bulletins/revues; adresses électroniques pour tous les employés; un site intranet, etc. (<i>Manuel de l'AFROSAI-A sur la communication à l'intention des ISC</i>)</p> <p>e) Il y a des interactions régulières et franches entre la direction et le personnel, p.ex. séances d'information pour l'ensemble de l'organisation ou d'un service de l'organisation, réunions d'équipe régulières. (<i>Manuel de l'AFROSAI-A sur la communication à l'intention des ISC</i>)</p> <p>f) L'ISC a un système de communication électronique qui permet aux employés de communiquer et d'échanger de l'information. (<i>Manuel de l'AFROSAI-A sur la communication à l'intention des ISC</i>)</p>	<p>AFROSAI-E Handbook on Communication for SAIs</p> <p>Common Assessment Framework (CAF)</p>

ISC -6 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Au moins cinq des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	

## ISC-7: Planification globale de l'audit

L'ISSAI 1 souligne le fait que les ISC devront auditer conformément à un programme autodéterminé. L'ISC-7 s'intéresse au processus de développement du plan général de planification d'audit/de contrôle pour l'ISC, et son contenu.

Le plan général de planification d'audit/de contrôle définit les audits/contrôles que l'ISC prévoit de mener dans une période donnée. Il pourrait s'agir soit d'un plan annuel ou bien d'un plan pluriannuel à horizon mobile. Le plan général de planification d'audit/ de contrôle soutient les ISC pour accomplir leur mission et atteindre leurs objectifs de manière efficace et efficiente. Il est important que le plan général de planification d'audit/ de contrôle soit réalisable, reflétant le budget de l'ISC et sa force de travail.

La norme ISSAI 40 sur le contrôle qualité indique que les ISC devraient considérer leur plan général de planification d'audit/de contrôle, et voir si elles ont les ressources nécessaires pour accomplir l'éventail des travaux à la qualité désirée. Pour y parvenir, les ISC devraient avoir un système permettant de prioriser leur travail, de façon à ce que le besoin de préserver la qualité soit pris en compte.

Il est important de consigner à l'écrit les processus de développement du plan général d'audit/programme de contrôle.

### Approche suggérée d'évaluation

Les évaluateurs doivent réaliser une évaluation globale des processus généraux de planification d'audit/de contrôle, et y ajouter des informations provenant de l'évaluation des indicateurs d'audit/de contrôle du Domaine C pour établir s'il existe un système dans l'ISC qui permette une approche cohérente. De plus, les évaluateurs devraient considérer si le système fournit à la direction de l'ISC des informations permettant de savoir si leur mission est accomplie de manière efficace.

### Composantes à évaluer

- (i) Processus général de planification de l'audit/du contrôle
- (ii) Contenu du plan global d'audit/de contrôle

(i) Processus général de planification de l'audit/du contrôle: de l'ISC décrit les audits/contrôles que l'ISC va mener. Il devrait refléter la mission de l'ISC. L'ISSAI 1 indique que les objectifs d'audit/de contrôle de l'ISC – légalité, régularité, économie, efficience et efficacité de la gestion financière – sont d'importance égale (ISSAI 1:4). Cependant, il appartient à chaque ISC de déterminer ses priorités sur la base du cas par cas. Pour y parvenir, les ISC devraient avoir un système permettant de prioriser leur travail de façon à ce que le besoin de préserver la qualité soit pris en compte, en appliquant une méthodologie basée sur des risques pour déterminer quels audits réaliser. Les ressources nécessaire pour réaliser le plan ont été considérées et les noms des personnes le réalisant devraient être clairement établis.

(ii) Contenu du plan général d'audit/de contrôle: Le plan d'audit/programme de contrôle d'ISC devrait traiter les éléments tels que l'évaluation des contraintes, l'évaluation de risque en place pour prioriser les audits, le budget disponible et les ressources humaines. Le champ effectif d'audit prévu par la mission d'audit de l'ISC est traité par l'ISC-8.

ISC-7 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Processus général de planification de l'audit/du contrôle	
<p>Pour une planification générale des audits efficace:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) L'ISC doit disposer de <u>procédures écrites</u> pour la préparation et l'approbation de son plan d'audit, qu'elle fait circuler parmi les employés des divers échelons hiérarchiques concernés. <i>Equipe de travail du CMP ISC et dérivé de l'ISSAI 100:42</i></li> <li>b) Le processus de préparation du plan d'audit de l'ISC définit les <u>responsabilités</u> en matière d'audit découlant de la mission de l'ISC. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></li> <li>c) Le processus de préparation du plan d'audit de l'ISC et s'appuie sur une <u>méthode fondée sur le risque</u>. (Par exemple une évaluation systématique du risque comme une partie des fondements de la sélection des entités d'audit et des approches). <i>Equipe de travail du CMP ISC et dérivé de l'ISSAI 40: Element 3</i></li> <li>d) Les responsabilités relatives à la préparation, à la mise en œuvre et au suivi du plan d'audit de l'ISC sont <u>clairement définies</u>. <i>Equipe de travail du CMP ISC et dérivé de l'ISSAI 40: Element 4</i></li> <li>e) Il y a lieu de croire, données probantes à l'appui, que la réalisation du plan d'audit a fait l'objet d'un <u>suivi</u>. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></li> <li>f) Le processus de planification des audits prend en considération les ressources et le <u>budget</u> dont l'ISC <u>prévoit</u> disposer pendant la période visée. <i>Equipe de travail du CMP ISC et dérivé de l'ISSAI 40: Element 3</i></li> <li>g) L'ISC devrait «s'assurer que les attentes des parties prenantes et les risques émergents soient pris en compte dans les plans stratégiques (...) de manière adaptée. » <i>ISSAI 12:5</i></li> </ul> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.  Note = 3: Les critères a), b), c) et au moins deux des autres critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Les critères a), b) et au moins un des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.  Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	<p>ISSAI 12</p> <p>ISSAI 40</p> <p>ISSAI 100</p>
Composante (ii) Contenu du plan général d'audit/de contrôle	
<p>Le plan général d'audit/de contrôle (ou d'autres documents de référence semblables):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Définit l'<u>objectif</u> en termes généraux et la responsabilité à l'égard de chaque audit à réaliser. <i>Equipe de travail du CMP ISC et dérivé de l'ISSAI 40: Element 4</i></li> <li>b) Comprend un <u>calendrier</u> de réalisation de tous les audits. <i>Dérivé de l'ISSAI 100:48</i></li> <li>c) Montre que l'ISC <u>s'acquitte de sa mission d'audit</u> sur une période de temps adaptée, ou, si tel n'est pas le cas, résume les écarts entre la mission de l'ISC et le plan, explications à l'appui. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></li> <li>d) Précise les <u>ressources</u> humaines et financières requises pour réaliser les audits prévus. <i>Equipe de travail du CMP ISC et dérivé de l'ISSAI 100: 48</i></li> <li>e) Contient une <u>évaluation des risques et des contraintes</u> susceptibles de nuire à la mise en œuvre du plan. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></li> </ul> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.  Note = 3: Les critères a), b), et au moins deux des autres critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Au moins les critères a), b) sont respectés.  Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté..  Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	<p>ISSAI 100</p> <p>ISSAI 40</p>



## Domaine C: Qualité de l'audit et rapports

L'audit du secteur public de nombreuses et diverses applications. La mission d'une ISC définit ses responsabilités dans la conduite de l'audit et dans toute autre fonction devant être réalisée. L'ISSAI 100 définit les principes fondamentaux de l'audit du secteur public, qui s'appliquent de la même manière à toutes les formes d'audit, et que les ISC devraient chercher à suivre sur les fondements de leur mission et stratégies. En plus, les ISSAI fournissent des normes et une orientation pour les formes suivantes d'audit du secteur public:

- **L'audit financier** détermine si les informations financières d'une entité sont présentées en conformité avec le cadre réglementaire et d'information financière. Cela est accompli en obtenant des données factuelles d'audit suffisantes et appropriées pour permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion basée sur l'assurance raisonnable que les informations financières sont dénuées d'inexactitudes matérielles, qu'elles soient causées par la fraude ou par une erreur. L'ISSAI 200 développe ce sujet plus en profondeur.
- **L'audit de performance** évalue si les interventions, programmes et institutions sont réalisées en conformité avec les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités, et s'il y a de la place pour une amélioration. Ceci est accompli par un examen de la performance au regard des critères appropriés et par une analyse des causes d'écarts par rapport aux critères ou de problèmes. L'objectif est de répondre à des interrogations clés de l'audit et de fournir des recommandations pour une amélioration. L'ISSAI 300 développe ce sujet plus en profondeur.
- **L'audit de conformité** détermine si un thème particulier est en conformité avec les autorités compétentes identifiées comme critères. L'audit de conformité est réalisé en évaluant la conformité des activités, transactions financières et des informations au regard des autorités qui gouverne l'entité audité, à tous les égards. L'ISSAI 400 développe ce sujet plus en profondeur.

**Le contrôle juridictionnel:** certaines ISC ont une fonction juridictionnelle. Le contrôle juridictionnel a pour but de statuer par une décision spécifique: l'arrêt, le jugement ou l'ordonnance, sur la responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable public. Dans certains cas, le contrôle juridictionnel a pour objet de statuer sur la responsabilité particulière des gestionnaires publics par une décision collégiale et, éventuellement, de les sanctionner pour avoir manqué à leurs obligations. Sa conduite implique le respect des normes applicables, la mise en œuvre d'une procédure définie par la loi et le règlement, et contradictoire, qui fait une large part à l'écrit. Le contrôle juridictionnel permet à l'ISC de vérifier si le gestionnaire public, sous un régime spécifique de responsabilité fixé par la loi et les réglementations, s'est acquitté des obligations qui lui ont été confiées par la loi et les réglementations. S'ils ne s'acquittent pas de leurs obligations, la responsabilité des gestionnaires publics est engagée. Ce contrôle est strictement limité à la conformité avec ces obligations. Les principes spécifiques au contrôle juridictionnel pour les ISC à compétence juridictionnelle ne sont pas décrits dans le cadre des ISSAI: les critères sont donc développés sur les fondements des bonnes pratiques relatives à cette méthode.

Ce Domaine a pour objectif d'évaluer la qualité, mais aussi les produits du travail d'audit/de contrôle, qui est l'activité principale de l'ISC. Cela inclut un indicateur qui mesure le champ d'audit de l'ISC pour chacune des disciplines d'audit, aussi bien que pour le contrôle juridictionnel.

Le Domaine traite des trois disciplines d'audit telles qu'elles sont définies dans les ISSAIs, aussi bien que le contrôle juridictionnel, pour les ISC à compétence juridictionnelle. Il est basé sur une structure où la performance de l'ISC dans chaque discipline d'audit est mesurée à travers trois indicateurs. La même structure s'applique aux indicateurs de contrôle juridictionnel. La structure est la suivante:

1. Fondements – Les indicateurs ISC-9, ISC-12 et ISC-15 évaluent les normes d’audit et l’orientation, les compétences et la gestion de la qualité, qui constituent les fondements permettant au travail d’audit d’être mené à bien. L’ISC-18 mesure la même chose, pour le contrôle juridictionnel.
2. Processus – les indicateurs ISC-10, ISC-13 et ISC-16 évaluent la qualité des pratiques effectives à travers les processus d’audit qui avaient cours dans l’ISC pendant la période examinée, de la planification, à la mise en œuvre des audits, à l’évaluation des données factuelles et enfin au rapport. L’ISC-19 mesure la même chose pour le contrôle juridictionnel.
3. Résultats – Les indicateurs ISC-11, ISC-14 et ISC-17 appréhendent les produits du travail d’audit, et la manière dont les résultats du travail d’audit ont été présentés et suivis. L’ISC-20 mesure la même chose pour le contrôle juridictionnel.

#### Approche suggérée d’évaluation pour les indicateurs du Domaine C:

Tous les audits commencent avec des objectifs, et ces objectifs déterminent la forme ou les formes d’audit devant être réalisés et les normes applicables devant être respectées. Il est nécessaire d’identifier quelles formes d’audit sont menées par l’ISC, et quels indicateurs appliquer. Le chapitre 1.6 offre des orientations pour de telles considérations. Plus d’orientations sont fournies dans les indicateurs pertinents ci-dessous. Lors de la planification de l’évaluation, l’équipe d’évaluation devrait revoir ces orientations et en discuter avec l’ISC.

Lors de l’évaluation des indicateurs de ce Domaine, il peut être utile de commencer par examiner les manuels d’audit de l’ISC, y compris les règles qui guident la mise en œuvre des audits et décrivent les procédures pour la gestion de la qualité. Si l’ISC a adopté récemment des nouvelles normes ou manuels d’audit, il est important que l’équipe d’évaluation se penche sur les versions qu’il sera approprié d’examiner. La source des données factuelles devrait être les normes et manuels effectivement utilisés par les équipes d’audit. Quand des faiblesses sont observées dans le travail d’audit, celles-ci peuvent quelquefois être expliquées par des faiblesses dans les outils d’orientation.

Quand l’évaluateur estime que les systèmes de contrôle qualité et d’assurance qualité sont solides, une évaluation de confiance peut être placée sur les rapports d’assurance qualité interne et externe, comme des preuves pour informer la notation des indicateurs sur les processus d’audit financier, de conformité et de performance.

Des preuves appropriées supplémentaires devraient être obtenues à partir d’un examen d’un échantillon d’audit (sélectionné au hasard et stratifié pour couvrir différentes divisions, types d’entités etc.)<sup>17</sup>. A moins qu’il n’en soit spécifié autrement, un critère devrait être respecté dans tous les audits de l’échantillon pour qu’il soit considéré comme respecté en globalité, même si l’évaluateur peut ne pas prendre en compte les cas où un critère n’a pas été respecté dans un seul audit de l’échantillon, à condition qu’il soit considéré comme un cas exceptionnel et qu’il y ait des données factuelles convaincantes montrant que le critère a été généralement respecté dans la population. Là où des indicateurs exigent de l’évaluateur qu’il examine le caractère suffisant et approprié des données factuelles de l’audit, les évaluateurs devraient examiner au moins deux procédures planifiées d’audit de chacun des audits sélectionnés et former une opinion basée sur le jugement professionnel. Les indicateurs portant sur le processus d’audit (ISC-10, ISC-13 et ISC-16) exigent, pour obtenir une note de 4, que l’ISC ait entrepris une évaluation récente de sa conformité avec les normes ISSAI de niveau 4 pertinentes pour la composante en question. Si l’ISC a réalisé une telle évaluation détaillée, par exemple à travers son processus d’assurance qualité et/ou en utilisant des iCAT, les évaluateurs devraient se demander si on peut se fier à cette évaluation. Dans ce contexte, la qualité de l’évaluation et l’indépendance des examinateurs sont importantes. Si les évaluateurs estiment que l’on peut se fier à l’évaluation, ils peuvent envisager d’utiliser les résultats de cette évaluation pour réaliser la notation des critères dans les indicateurs relatifs au processus d’audit.

<sup>17</sup> Merci de trouver plus d’orientations sur l’échantillonnage dans la section 1.6.4.

Les informations nécessaires à la notation des indicateurs relatifs aux résultats de l'audit/du contrôle juridictionnel (ISC-11, ISC-14, ISC-17, ISC-20) devraient idéalement être issues du système de gestion de l'information de l'ISC, ou de manière alternative de l'examen d'un échantillon de dossiers d'audit/de contrôle.

### **Indicateurs de performance:**

ISC-8: Champ de l'audit

ISC-9: Normes des audits financiers et gestion de la qualité

ISC-10: Processus des audits financiers

ISC-11: Résultats des audits financiers

ISC-12: Normes d'audits de performance et gestion de la qualité

ISC-13: Processus des audits de performance

ISC-14: Résultats des audits de performance

ISC-15: Normes des audits de conformité et gestion de la qualité

ISC-16: Processus des audits de conformité

ISC-17: Résultats des audits de conformité

ISC-18: Normes des contrôles juridictionnels et gestion de la qualité *(Pour les ISC à compétence juridictionnelle)*

ISC-19: Processus des contrôles juridictionnels *(Pour les ISC à compétence juridictionnelle)*

ISC-20: Résultats des contrôles juridictionnels *(Pour les ISC à compétence juridictionnelle)*

### Lien avec les indicateurs des Domaines A et B:

Le CMP des ISC prévoit des évaluations distinctes pour les activités d'audit financier, de conformité et de performance d'une ISC, aussi bien que pour le contrôle juridictionnel quand c'est pertinent. Avant de noter les indicateurs de ce Domaine, les évaluateurs devraient prendre en considération le cadre juridique de l'ISC pour déterminer si ses missions pour réaliser différentes formes d'audit sont limitées. Si ses missions lui permettent seulement de réaliser une certaine forme d'audit, les autres indicateurs du domaine C devraient être notés « Sans objet » (S.O.).<sup>18</sup>

L'ISC-9, l'ISC-12, l'ISC-15, et l'ISC-18 évaluent l'approche par l'ISC de l'audit/du contrôle juridictionnel par rapport à ses normes générales et son orientation pour chaque discipline, aussi bien que par rapport à la manière dont des enjeux liés à la gestion d'une équipe d'audit, aux compétences et au contrôle qualité sont mis en œuvre au niveau des audits/contrôles individuels. La qualité de ces fonctions au niveau organisationnel est évaluée à un autre endroit du cadre: le contrôle qualité dans l'ISC-4 et le perfectionnement professionnel et la formation dans l'ISC-23.

---

18 Merci de trouver dans la section 3.2.4 ci-dessus plus de détails sur la méthodologie "Sans objet".

## ISC-8: Champ de l'audit

L'indicateur mesure le champ de l'audit dans chacune des trois disciplines d'audit ; financier, de performance et de conformité, aussi bien que pour le contrôle juridictionnel lorsque c'est pertinent. Il fournit des informations relatives à l'étendue de la capacité de l'ISC à auditer les entités relevant de sa mission.

L'évaluation de cet indicateur peut être basée sur des informations provenant du système de gestion de l'information de l'ISC, d'examens d'assurance qualité déjà réalisés et/ou d'un examen d'un échantillon d'audits.

### Composantes à évaluer:

- (i) Champ de l'audit financier
- (ii) Champ, sélection et objectif de l'audit de performance
- (iii) Champ, sélection et objectifs de l'audit de conformité
- (iv) Champ d'application du contrôle juridictionnel

(i) Champ d'application de l'audit financier: Les attributions de l'ISC pour réaliser des audits des états financiers peuvent être définies dans la législation (voir *Domaine A: Indépendance et cadre juridique*). Cela peut inclure les réglementations en matière d'audit (qui identifient habituellement les responsabilités en matière d'audit financier liées aux comptes publics ou aux fonds consolidés) mais aussi aux actes et autres instruments statutaires établissant des gouvernements centraux et locaux et des formes diverses de sociétés publiques. Dans certains cas, la législation peut indiquer les entités à auditer, mais peut ne pas être claire à propos des obligations à conduire des activités d'audit financier, de conformité et de performance. Dans ces cas, les évaluateurs devraient considérer les pratiques établies et les attentes pour déterminer si l'audit financier fait partie de la mission de l'ISC et donc si les indicateurs d'audit financier sont applicables. La législation prévoit parfois l'externalisation de l'audit financier. Dans ce cas, l'évaluateur devrait déterminer si l'ISC est responsable de la qualité des audits ; si oui, la composante devrait être appliquée. Dans le cas où l'ISC est responsable de la qualité des audits externalisés mais n'a pas accès à tout ou partie des dossiers d'audit externalisés, tous les critères qui ne peuvent pas être notés pour cette raison devraient être notés comme non respectés.

Quel que soit la personne entreprenant les audits, les ISC devraient s'assurer que tous les états financiers présentés à l'ISC pour être audités et faisant partie de ses attributions (c'est-à-dire ne comprenant pas les demandes d'audits supplémentaires en dehors des attributions et des ressources de l'ISC, mais comprenant tout audit où l'ISC a accepté un rôle en tant qu'auditeur nommé) soient audités dans les délais statutaires pertinents (ou bien dans un délai de 6 mois après la réception des états financiers si aucun calendrier statutaire n'existe). La préparation et la présentation des états financiers se fait normalement en dehors du contrôle direct de l'ISC. Dans le cas où les états financiers à être audités par l'ISC ne sont pas présentés à celle-ci par ceux qui en étaient responsables, elle ne peut pas entreprendre l'audit financier, mais devrait au moins réaliser un rapport pour ceux-ci et pour le public à propos de la non-présentation des états financiers.

Il est important de noter que dans certains pays, les attributions concernant l'audit financier peuvent n'être que les états financiers consolidés du gouvernement. La note pourrait donc être ou bien 4 (s'ils sont audités) ou 0 (s'ils ne le sont pas). Si ces états financiers consolidés ne sont pas reçus, et ne peuvent donc pas être audités, la composante devrait avoir la note de 0 si l'ISC ne réalise pas un rapport public sur la non-présentation des états financiers, et considéré Sans Objet (S.O.) si l'ISC en fait rapport.

(ii) Champ d'application, sélection et objectif de l'audit de performance: Comme les attributions légales de l'ISC concernant l'audit de performance sont souvent larges et la portée de l'audit de performance est souvent flexible, il est difficile de mesurer le champ d'application pour l'audit de performance. Les ISC doivent déterminer au cas par cas la manière de prioriser entre les différentes formes d'audit. (ISSAI 1:4). Ainsi, la composante du champ d'application de l'audit de performance met l'accent sur la question de savoir si les processus de l'ISC pour sélectionner des sujets d'audit lui permettent de sélectionner des audits qui couvrent des enjeux significatifs et qui auront probablement un impact. Avoir de l'impact renvoie à la question de savoir si les audits vont probablement améliorer significativement la conduite des opérations et programmes du gouvernement, par exemple en baissant les coûts et en simplifiant l'administration, en améliorant la qualité et le volume des services, ou en améliorant l'efficacité, l'impact ou les avantages pour la société. (ISSAI 300:40). Lors de la sélection d'enjeux devant être audités, les auditeurs peuvent utiliser des techniques formelles telles que l'analyse du risque ou l'évaluation des problèmes, mais doivent également appliquer leur jugement professionnel.

(iii) Champ d'application, sélection et objectif de l'audit de conformité: Il peut être difficile de mesurer le champ d'application de l'audit de conformité, comme la nature des activités obligatoires d'audit n'est pas toujours clairement définie dans les termes de la mission d'audit de conformité de l'ISC, et que la portée des audits de conformité peut varier de manière importante, il est difficile de mesurer le champ d'application de l'audit dans le cas de l'audit de performance. De plus, de nombreuses ISC n'ont pas les ressources et les capacités internes nécessaires pour entreprendre un audit de conformité de chaque entité auditée relevant de ses attributions chaque année. Il devrait donc y avoir un mécanisme établi dans l'ISC qui assure que la sélection des entités à auditer une année donnée est basée sur une approche d'échantillonnage claire et documentée qui prend en considération les risques associés à l'entité et son importance, mais aussi les ressources disponibles de l'ISC. Le processus devrait assurer que toutes les entités relevant des attributions de l'ISC sont auditées dans un délai raisonnable, pour fournir des fondements à la responsabilité et maintenir l'attente d'une supervision.

La composante évalue donc la manière dont l'ISC sélectionne les entités qui feront l'objet d'un audit de conformité une année donnée, et évalue ensuite le degré de réalisation des activités planifiées par l'ISC. De plus, elle mesure le pourcentage des entités des administrations centrales qui ont fait l'objet d'un audit de conformité au cours de l'année examinée, et cherche à savoir si les audits de l'ISC ont traité de thèmes importants tels que les marchés publics, le système de paie et le recouvrement des recettes.

La portée des audits individuels de conformité sera déterminée par la mission de l'ISC, le sujet à auditer, les autorités compétentes, le niveau de l'assurance à fournir, et une considération de l'importance et du risque. Ceci est évalué dans l'ISC-16 *Processus d'audit de conformité*.

(iv) Champ d'application du contrôle juridictionnel: les missions de l'ISC devant mener une activité de contrôle juridictionnel sont généralement inscrites dans la loi. La loi définit la compétence de l'ISC: les entités, les gestionnaires publics (y compris les comptables publics), les irrégularités concernées et les conséquences. La loi définit le processus de poursuite des irrégularités.

Dans ce cadre juridique, l'ISC fixe ses règles de programmation des contrôles juridictionnels. L'objectif de ces règles est d'assurer que:

- Le contrôle juridictionnel de tous les comptes relevant de la compétence de l'ISC est mené à bien dans des délais raisonnables.
- Le jugement de tous les comptes et les inculpations par l'ISC se produisent dans un délai raisonnable.
- Le stock de comptes attendant d'être jugés par l'ISC demeure stable ou diminue.

- La valeur financière de ces comptes attendant jugement est stable. Cet élément doit cependant prendre en compte l'inflation constatée.
- Lorsqu'ils existent, les délais de prescription pour jugement, dont la décharge des comptables, sont respectés.

Une ISC peut ne pas avoir des ressources internes et des capacités pour conduire, chaque année, un contrôle juridictionnel de chaque entité relevant de sa compétence. Dans ce cas, l'ISC doit prévoir et programmer son contrôle juridictionnel de manière à ce que la majorité des entités soient l'objet de son contrôle, dans une période de temps définie. Les entités restantes sont échantillonnées, sur la base du niveau de risque quel représentent.

La décision de mener un contrôle juridictionnel et la profondeur et l'étendue de l'investigation sont déterminé par la mission de l'ISC, les résultats des contrôles précédents et l'évaluation du risque. Cet aspect est évalué dans l'ISC-19 « Processus du contrôle juridictionnel ». Chaque contrôle juridictionnel peut mettre l'accent sur un thème spécifique ou porter sur la totalité des opérations de l'entité contrôlée.

ISC-8 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Champ d'application de l'audit financier	
Note = 4: Dans l'année examinée, <u>100%</u> des états financiers reçus (et dont l'audit était exigé par les attributions de l'ISC) ont été audités ; et l'ISC a publiquement fait rapport de toute non-présentation d'états financiers dus. <i>ISSAI 1:18, Equipe de travail du CMP ISC</i>	ISSAI 1
Note = 3: Dans l'année examinée, <u>au moins 75%</u> des états financiers reçus (et dont l'audit était exigé par les attributions liées à la mission de l'ISC) ont été audités, dont le fonds consolidé / comptes publics (ou lorsqu'il n'y a pas de fonds consolidé, les trois plus grands ministères) ; et l'ISC a fait publiquement rapport de toute non-présentation d'états financiers dus. La sélection d'états financiers pour l'audit a été basée sur des considérations de risque, d'importance, d'attributions, et en considérant les ressources et compétences de l'ISC. <i>ISSAI 1:18, ISSAI 40:pg. 8, Equipe de travail du CMP ISC.</i>	ISSAI 40
Note = 2: Dans l'année examinée, <u>au moins 50%</u> des états financiers reçus (et dont l'audit était exigé par les attributions liées à la mission de l'ISC) ont été audités, dont le fonds consolidé / comptes publics (ou lorsqu'il n'y a pas de fonds consolidé, les trois plus grands ministères) ; et l'ISC a fait publiquement rapport de toute non-présentation d'états financiers dus. La sélection d'états financiers pour l'audit a été basée sur des considérations de risque, d'importance, d'attributions, et en considérant les ressources et compétences de l'ISC. <i>ISSAI 1:18, ISSAI 40:pg. 8, Equipe de travail du CMP ISC.</i>	
Note = 1: Dans l'année examinée, <u>au moins 25%</u> des états financiers reçus (et dont l'audit était exigé par les attributions liées à la mission de l'ISC) ont été audités. <i>ISSAI 1:18, Equipe de travail du CMP ISC.</i>	
Note = 0: Dans l'année examinée, <u>moins de 25%</u> des états financiers reçus (et dont l'audit était exigé par les attributions liées à la mission de l'ISC) ont été audités. <i>ISSAI 1:18, Equipe de travail du CMP ISC.</i>	
Composante (ii) Champ d'application, sélection et objectif de l'audit de performance	
a) L'ISC a fixé des priorités pour l'audit de performance, en se fondant sur l'idée que l'économie, l'efficacité et l'efficacité sont des objectifs d'audit <u>d'importance égale</u> à la légalité et à la régularité de la gestion financière et de la comptabilité. <i>ISSAI 1:4</i>	ISSAI 1
b) « L'audit de la performance vise essentiellement à déterminer si les interventions, les programmes et les institutions fonctionnent conformément aux principes <u>d'économie, d'efficacité et d'efficacité</u> et si des améliorations sont possibles. » <i>ISSAI 100:22</i>	ISSAI 12

ISC-8 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>c) Des sujets d'audit sont sélectionnés « au moyen du processus de planification stratégique [et/ou opérationnel] de l'ISC. Pour ce faire, ils doivent analyser les thèmes potentiels et effectuer des recherches pour détecter les risques et les problèmes ». ISSAI 300:36. Voir aussi l'ISSAI 3000:89.</p> <p>d) « Les ISC devront s'assurer que les attentes des parties prenantes et les risques émergents soient pris en compte dans les plans (...) de vérification comptable, de manière adaptée ». ISSAI 12:5</p> <p>e) «Au cours de ce processus [de planification], les auditeurs doivent prendre en considération le fait que les thèmes d'audit doivent être suffisamment significatifs ». ISSAI 300:36. Voir aussi l'ISSAI 3000:90.</p> <p>f) « Au cours de ce processus [de planification], les auditeurs doivent prendre en considération le fait que les thèmes d'audit doivent (...) pouvoir être audités et relever du mandat de l'ISC ». ISSAI 300:36. Voir aussi l'ISSAI 3000:90.</p> <p>g) « Lors du processus de sélection des thèmes, il importe de chercher à maximiser l'incidence escomptée de l'audit tout en tenant compte des capacités d'audit (par exemple des ressources humaines et des compétences professionnelles) ». ISSAI 300:36. Voir aussi l'ISSAI 3000:91.</p> <p>h) Au cours des cinq dernières années, l'ISC a émis des rapports traitant au moins de 6 des secteurs/thèmes suivants: <i>Equipe de travail du CMP ISC. Voir aussi l'ISSAI 12:5, l'ISSAI 300:36.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La défense</li> <li>– L'éducation</li> <li>– L'environnement</li> <li>– La santé</li> <li>– L'infrastructure</li> <li>– Le développement économique national</li> <li>– Le recouvrement des recettes</li> <li>– Des programmes de réforme du secteur public significatifs</li> <li>– La finance publique et l'administration publique</li> <li>– La sécurité sociale et le marché du travail</li> </ul> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.  Note = 3: Au moins six des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Au moins quatre des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 1: Au moins deux des critères susmentionnés est respecté.  Note = 0: Moins de deux des critères susmentionnés sont respectés.</p>	<p>ISSAI 100</p> <p>ISSAI 300</p>
Composante (iii) Champ d'application, sélection et objectif de l'audit de conformité	
<p>a) Le plan d'audit pour l'année examinée identifie les entités comprises dans les attributions de l'ISC et qui feront l'objet d'un audit de conformité au cours de l'année en question.</p> <p>b) La sélection des entités devant être auditées a été fondée sur une évaluation systématique et documentée du risque et de l'importance, et a pris en compte les ressources disponibles de l'ISC. <i>Dérivé de l'ISSAI 40:pg. 8, ISSAI 100:41</i></p> <p>c) Le processus de sélection des entités assure que toutes les entités comprises dans les attributions de l'ISC sont auditées dans un délai raisonnable. <i>Dérivé de l'ISSAI 1:18</i></p> <p>d) Au cours de trois dernières années, parmi les sujets traités par les audits, on pouvait trouver au moins un des sujets suivants: <i>Dérivé de l'ISSAI 12:5</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Les marches publics</li> <li>II. Le système de paie</li> <li>III. Le recouvrement des recettes</li> </ul>	<p>ISSAI 1</p> <p>ISSAI 12</p> <p>ISSAI 40</p> <p>ISSAI 100</p>



ISC-8 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés, y compris tous les sous-critères du point d). Au cours de l'année examinée, toutes les entités identifiées dans le plan pour cette année et au moins 75% des entités des administrations centrales ont fait l'objet d'un audit de conformité. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 3: Tous les critères susmentionnés sont respectés. Au cours de l'année examinée, 75% des entités identifiées dans le plan pour l'année en question et au moins 50% des entités des administrations centrales ont fait l'objet d'un audit de conformité. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 2: Les critères a) et b) susmentionnés sont respectés. Au cours de l'année examinée, 50% des entités identifiées dans le plan pour l'année en question et au moins 50% des entités des administrations centrales ont fait l'objet d'un audit de conformité. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 1: Le critère a) susmentionné est respecté. Au cours de l'année examinée, au moins 25% des entités des administrations centrales ont fait l'objet d'un audit de conformité. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 0: Au cours de l'année examinée, moins de 25% des entités des administrations centrales ont fait l'objet d'un audit de conformité. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p>	
Composante (iv) Champ d'application du contrôle juridictionnel	
<p><i>Remarque: Les critères e) et f) ne s'appliquent qu'aux ISC pour lesquelles le Bureau du Procureur public fait partie de l'ISC. Sinon, la notation n'inclura que les critères a), b), c) et d).</i></p> <p>a) Le ratio du stock des comptes au 31/12/Y sur le stock des comptes au 31/12/Y-1 est égal ou inférieur à 1. <i>(Lorsque l'évaluation de ce critère est basée sur la mesure de plus d'une année (par exemple trois ans) la moyenne des ratios annuels doit être utilisée).</i></p> <p>b) Le ratio du montant financier du stock des comptes au 31/12/Y sur le montant financier du stock des comptes au 31/12/Y-1 est égal ou inférieur à un. <i>(Lorsque l'évaluation de ce critère est basée sur la mesure de plus d'une année (par exemple trois ans) la moyenne des ratios annuels doit être utilisée).</i></p> <p>c) Le pourcentage de comptes jugés contre le nombre total de comptes prévus dans le calendrier.</p> <p>d) Montant financier des comptes jugés contre le montant financier des comptes dont le jugement est prévu dans le calendrier.</p> <p>e) Le ratio du stock des présentations au procureur public non-traitées au 31/12/Y sur le stock des présentations au procureur public non-traitées au 31/12/Y-1 est égal ou inférieur à 1.</p> <p>f) Le stock d'affaires en attente d'un jugement au 31/12/Y sur le stock d'affaires en attente d'un jugement au 31/12/Y-1 est égal ou inférieur à 1.</p> <p>Note = 4: Les critères a), b), e), et f) sont respectés. Le pourcentage moyen des critères c) et d) est supérieur ou égal à 80%.</p> <p>Note = 3: Les critères a) et b) sont respectés. Le score moyen de c) ou de d) est supérieur ou égal à 80%, et le score moyen de l'autre critère est de 70% ou plus ; de plus, le critère e) ou/et le critère f) est respecté.</p> <p>Note = 2: Les critères a) et b) sont respectés. Le score moyen de c) et de d) est de 60% ou plus, et le critère e) ou/et le critère f) est respecté.</p> <p>Note = 1: Les critères a) et b) sont respectés. Le score moyen de c) ou de d) est supérieur à 60% et le score moyen de l'autre est supérieur à 50%.</p> <p>Note = 0: Les critères a) et b) ne sont pas respectés. [en pratique la notation des autres critères n'est pas pertinente].</p>	<p><i>Equipe du CMP ISC</i></p>



## Introduction à l'audit financier

### But et objectif de l'audit financier

« L'objectif d'un audit d'états financiers est d'accroître le degré de confiance des utilisateurs concernés par ces données. Pour ce faire, l'auditeur exprime une opinion sur la conformité de l'établissement des états financiers, dans tous leurs aspects significatifs, à un référentiel d'information financière applicable ». ISSAI 200.16

« Lors de la conduite d'un audit d'états financiers, l'auditeur poursuit les objectifs généraux suivants:

- a) obtenir une assurance raisonnable lui permettant de déterminer si les états financiers, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et d'exprimer ainsi une opinion indiquant si les états financiers sont, dans tous leurs aspects significatifs, conformes à un référentiel d'information financière applicable;
- b) établir un rapport sur les états financiers et communiquer le résultat de l'audit sur la base de ses constatations. » (ISSAI 200.17)

### Missions d'assurance raisonnable

Les audits réalisés en conformité avec l'ISSAI 200 sont des missions d'assurance raisonnable et non des missions d'assurance limitée.

«Les audits d'états financiers conduits conformément aux ISSAI sont des missions d'assurance raisonnable [...]. En général, les missions d'assurance raisonnable sont conçues de façon à aboutir à une conclusion exprimée sous une forme positive, comme 'nous sommes d'avis que les états financiers présentent fidèlement, dans tous leurs aspects significatifs, la situation financière de [...], ainsi que les résultats de ses opérations et les flux de trésorerie [...]» ou, dans le cas d'un référentiel reposant sur la notion de conformité, «nous sommes d'avis que les états financiers ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à [...]» (ISSAI 200.38)

« Les missions d'assurance limitée, comme les missions d'examen de l'information financière, ne sont pas couvertes jusqu'ici par les ISSAI relatives à l'audit financier. Ces missions offrent un niveau d'assurance moins élevé que les missions d'assurance raisonnable et sont conçues de façon à aboutir à une conclusion exprimée sous une forme négative, comme «nous n'avons eu connaissance d'aucun élément qui nous porterait à croire que la présentation des états financiers, dans tous leurs aspects significatifs, n'était pas fidèle». » (ISSAI 200.39)

### Conditions préalables à un audit financier réalisé en conformité avec les ISSAI

« Un audit financier conduit conformément aux ISSAI s'appuie sur les conditions suivantes:

- l'auditeur juge acceptable le référentiel d'information financière utilisé pour l'établissement des états financiers;
- la direction de l'entité reconnaît et comprend ses responsabilités: [à l'égard de la préparation des états financiers, de la tenue d'un système de contrôle adéquat et de l'autorisation d'accès sans restriction de l'auditeur à toute l'information pertinente]. » (ISSAI 200.19)

Sans un référentiel d'information financière acceptable, l'auditeur d'états financiers ne dispose pas de critères d'audit valables. Il peut s'appuyer sur l'annexe 2 de l'ISSAI 1210 pour déterminer si le référentiel d'information financière est acceptable. Si le référentiel en question est jugé acceptable, l'information présentée dans les états financiers sera pertinente, exhaustive, fiable, neutre et facile à comprendre par les utilisateurs visés. « Toutefois, même s'il a été jugé inacceptable, un tel référentiel peut être autorisé si:

- la direction accepte de fournir les informations complémentaires nécessaires dans les états financiers afin d'éviter qu'ils n'induisent en erreur;

- le rapport de l'auditeur sur les états financiers comporte un paragraphe d'observations qui attire l'attention de l'utilisateur sur ces informations complémentaires.

Si les conditions susmentionnées ne sont pas réunies, l'auditeur doit évaluer l'incidence de la nature trompeuse des états financiers sur son rapport d'audit et sur son opinion, ainsi que juger de la nécessité d'en informer le pouvoir législatif. » (ISSAI 200.23)

#### Comment déterminer si une activité d'audit est un audit financier

L'évaluateur devrait se demander si la forme d'audit menée par l'ISC est un audit financier. La caractéristique clé de l'audit financier, défini dans l'ISSAI 100, est de déterminer si les informations financières produites par une entité sont présentées conformément au cadre financier réglementaire et d'information applicable. Dans le cas où l'attention principale de l'audit porte sur la conformité avec les autorités compétentes, ces audits devraient être traités par les indicateurs sur l'audit de conformité. Les audits financiers entrepris lorsque l'ISC considère le référentiel d'information financière ne sont pas acceptables, peuvent tout de même être couverts par cet indicateur mais sont l'objet des critères supplémentaires, précisant que l'ISC ne fait pas référence aux ISSAI sur l'audit financier dans son rapport ou avis.

L'ISSAI 200 ( paragraphe 25) énonce les principes fondamentaux qui s'appliquent à un jeu complet d'états financiers. Cette norme peut aussi s'appliquer à d'autres audits financiers, y compris l'audit d'un seul état financier, d'états financiers établis selon la méthode de la comptabilité de trésorerie, de certains postes des états financiers et d'états financiers préparés en conformité avec des référentiels d'information financière à usage particulier (y compris les rapports d'exécution du budget). Pour ces audits, les lignes directrices dans les ISSAI 1800, ISSAI 1805 et ISSAI 1810, ainsi que les principes fondamentaux de l'audit de conformité et de l'audit de performance seront pertinents.

**Audit financier des rapports d'exécution du budget.** Le paragraphe 25 de l'ISSAI 200 indique ce qui suit:

« Dans certains environnements de contrôle des finances publiques, les audits financiers sont désignés comme des «audits de l'exécution budgétaire», qui incluent souvent l'examen des opérations par rapport au budget, pour des questions de conformité et de régularité [...] Dans ce type d'environnements de contrôle, le référentiel d'information financière est rarement acceptable. Les résultats des opérations financières peuvent y être présentés sous la forme d'une comparaison entre les montants des dépenses et les prévisions budgétaires. Dans les environnements caractérisés par ce type d'audits et par l'absence d'états financiers présentés conformément à un référentiel d'information financière acceptable, il se peut que l'auditeur en arrive à la conclusion que les conditions préalables à un audit, définies par les ISSAI relatives à l'audit financier, ne sont pas remplies. L'auditeur peut donc envisager l'élaboration de normes s'appuyant sur les principes fondamentaux de l'audit financier et pouvant servir d'orientations pour répondre à ses besoins spécifiques. »

Lorsque l'audit porte essentiellement sur la conformité aux autorisations applicables, l'ISSAI 400 sur les principes de base de l'audit de conformité pourra servir utilement à élaborer des normes d'audit appropriées. Lorsque l'auditeur doit déterminer si les états financiers sont préparés à l'aide d'un référentiel d'information financière à usage particulier acceptable, il devra se référer aux directives de l'annexe 2 de l'ISSAI 1210 et aux lignes directrices des ISSAI 1800, ISSAI 1805 et ISSAI 1810 sur les référentiels à usage particulier.

L'ISSAI 200 sur *les principes fondamentaux de l'audit financier* constitue la base pour l'adoption ou l'élaboration de normes et de directives d'audit financier pour les ISC. Elle peut être utilisée de trois manières (ISSAI 200.10):

- « comme base pour l'élaboration de normes;
- comme base pour l'adoption de normes nationales cohérentes;
- comme base pour l'adoption de lignes directrices pour l'audit financier en tant que normes faisant autorité. »

«Toute référence à l'ISSAI 200 dans les rapports n'est permise que si les normes d'audit ont été élaborées ou adoptées dans le strict respect de tous les principes pertinents de l'ISSAI 200. » (ISSAI 200.11)

## ISC-9: Normes d'audit financier et gestion de qualité

Cet indicateur est spécifique aux principes fondamentaux de l'audit financier. L'ISC-9 évalue l'approche de l'audit financier par l'ISC relativement à ses normes et son orientation générales en matière d'audit financier. Il évalue également la manière dont des enjeux de gestion de l'équipe d'audit, de compétences, et de contrôle qualité sont mis en œuvre au niveau de la mission d'audit. La qualité de ces fonctions au niveau organisationnel est évaluée dans les indicateurs sur le contrôle qualité dans l'ISC-4 et sur le perfectionnement professionnel et la formation dans l'ISC-23.

### Composantes à évaluer:

- (i) Normes et directives pour réaliser un audit financier
- (ii) Gestion et compétence des équipes d'audit
- (iii) Contrôle qualité des audits financiers

(i) Normes et directives pour réaliser un audit financier: La composante cherche à déterminer si les normes d'audit adoptées par l'ISC sont en phase avec les principes fondamentaux de l'audit financier tel que l'ISSAI 200 le reflète. De plus, elle cherche à déterminer si l'ISC a mis en place des directives et procédures pour ses auditeurs, qui interprètent les normes les plus génériques dans le contexte individuel de l'ISC. De telles directives et procédures peuvent être trouvées dans différents documents, par exemple les manuels d'audit. Elles devraient être consignées à l'écrit.

(ii) Gestion et compétence des équipes d'audit: La composante cherche à déterminer si l'ISC a établi un système pour assurer que les membres de l'équipe d'audit possèdent collectivement la compétence professionnelle et les compétences et aptitudes nécessaires pour mener à bien l'audit en question comme l'exige l'ISSAI 200. Elle cherche également à estimer le soutien que l'ISC fournit à ses auditeurs dans le processus d'audit. Pour noter la composante, les évaluateurs peuvent constater les directives et procédures de l'ISC relatives à la composition des équipes d'audit, mais aussi des outils d'orientation et d'autres formes de soutien fournies aux auditeurs. Pour vérifier que le système de composition des équipes d'audit est mis en œuvre en pratique, les évaluateurs peuvent examiner les documents de planification de l'échantillon d'audit.

(iii) Contrôle qualité des audits financiers: Cette composante examine la manière dont les mesures de contrôle qualité ont été mises en œuvre en pratique, ce dont témoigne un examen des dossiers d'audit. Le contrôle qualité du processus d'audit décrit la somme des mesures prises pour s'assurer de la bonne qualité de chaque produit d'audit, et celui-ci est mené comme une partie intégrante du processus d'audit. Les procédures de contrôle qualité au niveau de la mission devraient fournir l'assurance raisonnable que l'audit est en conformité avec les normes professionnelles et les exigences applicables légales et réglementaires, et que le rapport de l'auditeur est approprié dans ce contexte. (ISSAI 200:42). Plusieurs individus peuvent être impliqués dans le contrôle qualité, et à différentes étapes du processus d'audit. Les responsables hiérarchiques et les dirigeants d'équipe ont souvent une importance capitale, puisqu'ils examinent les projets de plan, le travail d'audit et le projet de rapport avant que l'audit ne soit finalisé. L'on notera que le système de contrôle qualité de l'ISC au niveau organisationnel est mesuré ailleurs dans le cadre (ISC-4 (iii)).

ISC-9 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Normes et directives pour réaliser un audit financier	
<p>L'ISC devrait adopter les lignes directrices de l'audit financier (ISSAI 1000-1810) comme normes, ou bien développer ou adopter des <u>normes nationales d'audit</u> fondées sur les principes fondamentaux des audits financiers de l'ISSAI 200, ou au moins en cohérence avec celles-ci. <i>ISSAI 200.10</i>. L'adoption de normes conformes à l'ISSAI 200 répond aux critères suivants:</p> <p>a) « L'auditeur doit évaluer si les <u>conditions préalables</u> à la réalisation d'un audit d'états financiers ont été remplies. » (<i>ISSAI 200.18</i>) (référentiel d'information financière acceptable, et reconnaissance de responsabilité de la part de la direction). <i>ISSAI 200.19</i>.</p> <p>b) « L'auditeur doit réduire le risque d'audit à un niveau suffisamment faible pour être acceptable compte tenu des circonstances de l'audit, afin d'obtenir une <u>assurance raisonnable</u> qui puisse servir de base à une opinion exprimée sous une forme positive. » <i>ISSAI 200.49</i></p> <p>c) « L'auditeur doit appliquer, de manière appropriée, la notion de <u>caractère significatif</u> lors de la planification et de la réalisation de l'audit. » <i>ISSAI 200.58</i></p> <p>d) « L'auditeur doit constituer une <u>documentation</u> d'audit suffisante pour permettre à un auditeur expérimenté, n'ayant aucune connaissance antérieure de l'audit, de comprendre la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit exécutées [...] les résultats de ces procédures [...] et les résultats probants obtenus. » <i>ISSAI 200.70</i></p> <p>e) « L'auditeur doit identifier la(les) personne(s) de contact appropriée(s) au sein de la structure de gouvernance de l'entité contrôlée et <u>communiquer</u> avec elle(s) à propos de l'étendue et du calendrier planifiés de l'audit et de toute constatation importante. » <i>ISSAI 200.64</i></p> <p>f) « L'auditeur doit marquer son accord [sur les] (...) termes de la mission d'audit avec la direction ou les personnes responsables de la gouvernance. » <i>ISSAI 200.74</i></p> <p>g) « L'auditeur doit élaborer une <u>stratégie d'audit</u> générale, qui inclut l'étendue, le calendrier et l'orientation de l'audit, ainsi qu'un plan d'audit. » <i>ISSAI 200.80</i></p> <p>h) « L'auditeur doit <u>planifier</u> ses travaux afin de s'assurer que l'audit est mené de façon efficace et efficiente. » <i>ISSAI 200.82</i></p> <p>i) « L'auditeur doit <u>connaître</u> l'entité auditée ainsi que son environnement, y compris les procédures de contrôle interne qui présentent un intérêt pour l'audit » <i>ISSAI 200.85</i></p> <p>j) « L'auditeur doit évaluer les <u>risques d'anomalies significatives</u> au niveau des états financiers et au niveau des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes de comptes et les informations fournies, de manière à disposer d'une base pour les procédures d'audit complémentaires. » <i>ISSAI 200.92</i></p> <p>k) « L'auditeur doit adopter une approche appropriée pour tenir compte des risques évalués d'anomalies significatives dans les états financiers. » <i>ISSAI 200.97</i> (c'est-à-dire concevoir des tests d'audit tels que des tests des contrôles et des procédures de corroboration, y compris des tests de détail et des procédures analytiques de corroboration, en tenant compte de l'évaluation du risque inhérent et du risque lié au contrôle qui sont rattachés aux anomalies significatives au niveau des assertions.) <i>ISSAI 200.98</i></p> <p>l) « Indépendamment des risques évalués d'anomalies significatives, l'auditeur doit concevoir et mettre en œuvre des <u>contrôles de substance</u> pour chaque catégorie d'opérations, solde de comptes et information fournie revêtant un caractère significatif.. » <i>ISSAI 200.102</i></p> <p>m) « L'auditeur doit déterminer et évaluer les <u>risques (...) de fraudes</u>, recueillir des éléments probants suffisants et appropriés par rapport aux risques évalués d'anomalies significatives résultant de fraudes et apporter les réponses appropriées aux fraudes décelées ou suspectées au cours de l'audit.. » <i>ISSAI 200.104</i></p>	ISSAI 200

ISC-9 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>n) «L'auditeur doit déterminer les <u>risques (...) [dus] au non-respect direct et significatif des lois et des règlements [et] (...) recueillir des éléments probants suffisants et appropriés.</u> » ISSAI 200.118</p> <p>o) «L'auditeur doit réaliser les procédures d'audit de manière à recueillir des éléments probants suffisants et appropriés et, partant, à tirer des conclusions lui permettant d'étayer son opinion. » ISSAI 200.126</p> <p>p) «L'auditeur doit <u>consigner toutes les anomalies</u> relevées au cours de l'audit et les signaler, si nécessaire et en temps voulu, à la direction et aux personnes responsables de la gouvernance. » ISSAI 200.139 (c'est-à-dire que l'auditeur doit déterminer si les anomalies non corrigées sont significatives, prises individuellement ou collectivement). ISSAI 200.142</p> <p>q) «L'auditeur doit se forger une <u>opinion</u> sur la base de l'évaluation des conclusions tirées des éléments probants recueillis et déterminer si les états financiers, pris dans leur ensemble, ont été élaborés conformément au référentiel d'information financière applicable. Cette opinion doit être exprimée clairement dans un rapport écrit, qui décrit également la base sur laquelle elle se fonde. » ISSAI 200.143</p> <p>r) <i>S'il y a lieu</i>, «Les auditeurs qui ont pour mission de contrôler les états financiers d'un groupe doivent obtenir des éléments probants suffisants et appropriés sur l'information financière de tous les composants, ainsi que sur le processus de consolidation, pour pouvoir exprimer une opinion sur le fait que <u>les états financiers de l'ensemble des services de l'État</u>, dans tous leurs aspects significatifs, ont été établis ou non conformément au référentiel d'information financière applicable. » ISSAI 200.182</p> <p>L'ISC a adopté des méthodes et des procédures dictant ces modalités de mise en œuvre de ses normes d'audit. Ces méthodes et procédures devraient porter sur les points suivants:</p> <p>s) Comment « l'auditeur doit évaluer le caractère significatif des états financiers pris dans leur ensemble [...]le(s) seuil(s) de signification à appliquer aux catégories concernées d'opérations, de soldes de comptes ou d'informations fournies». (ISSAI 200.59) Comment «L'auditeur doit fixer un ou des seuils de planification. » ISSAI 200.60 (y compris l'évaluation du seuil de signification selon la valeur, la nature et le contexte) ISSAI 100.41</p> <p>t) Les « exigences en matière de documentation en ce qui concerne: la constitution en temps utile de la documentation ; la forme, le fond et l'étendue de la documentation ; la constitution du dossier d'audit final ». ISSAI 200.72</p> <p>u) « La nature, le calendrier et <u>l'étendue des procédures d'audit</u> sont fonction des risques évalués d'anomalies significatives au niveau des assertions. » ISSAI 200.99 (si nécessaire, y compris une méthode de calcul de la taille minimale des échantillons prévue en réponse à l'évaluation des risques et au seuil de signification, fondée sur le modèle d'audit de base).</p> <p>v) «Lors de l'élaboration ou de l'adoption de normes d'audit, les ISC devraient également tenir compte de la nécessité de disposer d'éléments probants suffisants et appropriés concernant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. l'utilisation de confirmations externes en tant qu'éléments probants;</li> <li>II. les éléments probants provenant des procédures analytiques et des différentes techniques de sondage en audit;</li> <li>III. les éléments probants tirés des travaux du service d'audit interne;</li> <li>IV. les éléments probants fournis par les experts externes. » ISSAI 200.132</li> </ul> <p>Note = 4: Les critères b), c), p), q) et au moins 16 des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Les critères b), c), q) et au moins 12 des autres critères susmentionnés sont respectés.</p>	

ISC-9 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 2: Les critères b), c), et au moins 8 des autres critères susmentionnés sont respectés Au moins quatre des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Le critère b) et au moins 4 des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 0: Moins de cinq des critères susmentionnés sont respectés.</p>	
Composante (ii) Gestion et compétence des équipes d'audit	
<p>L'ISC a établi un système pour assurer que «tous les membres de l'équipe d'audit et tous les experts externes disposent, collégialement, des compétences et des capacités pour:» ISSAI 200.46, notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) « sa connaissance, grâce à une formation appropriée, et son <u>expérience pratique</u> des missions d'audit d'une nature et d'une complexité similaires»; ISSAI 200:47</li> <li>b) « sa connaissance des <u>normes professionnelles</u> et des obligations légales et réglementaires applicables»; ISSAI 200:47</li> <li>c) « son <u>expertise technique</u>, y compris les compétences pertinentes en informatique et la connaissance de domaines spécialisés de la comptabilité ou de l'audit»; ISSAI 200:47</li> <li>d) « <u>sa connaissance des branches d'activité</u> dans lesquelles opère l'organisation auditée»; ISSAI 200:47</li> <li>e) « sa connaissance des politiques et des procédures de l'ISC en matière de contrôle qualité » ISSAI 200:47</li> <li>f) « la connaissance des dispositions applicables en matière d'établissement de rapports». ISSAI 200.47</li> <li>g) Le système assure que la connaissance, les compétences et l'expertise exigées pour mener l'audit financier sont <u>identifiées</u>. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></li> <li>h) Le système assure qu'il y ait une <u>structure hiérarchique</u> et une allocation des responsabilités <u>claire</u> au sein de l'équipe. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></li> </ul> <p>L'ISC fournit également un <u>soutien à ses équipes d'auditeurs</u> qui porte sur les points suivants: (par exemple sous la forme de manuels d'audit et autres outils d'orientation, de formation continue dans l'emploi, et de promotion du perfectionnement professionnel dans le travail quotidien, d'accès aux experts et/ou des informations des sources externes.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Développer la <u>stratégie d'audit</u> générale ISSAI 200:81 et le plan d'audit, comprenant « la nature, le calendrier et l'étendue des procédures planifiées d'évaluation des risques; [et] la nature, du calendrier et de l'étendue des procédures d'audit complémentaires qui sont planifiées au niveau des assertions; » ISSAI 200:83</li> <li>j) Comment évaluer l'<u>environnement général de contrôle interne</u>, comprenant par exemple la prise en considération de « la communication et l'application des valeurs d'intégrité et d'éthique de l'entité auditée, son exigence de compétences, la participation des personnes responsables de sa gouvernance, la philosophie et le mode de fonctionnement de sa direction, sa structure d'organisation, l'existence ou non d'une activité d'audit interne (et son niveau), la délégation de pouvoirs et de responsabilités, ainsi que les politiques et pratiques en matière de ressources humaines. » ISSAI 200:87</li> <li>k) Comment « acquérir des connaissances s'agissant du contrôle interne relatif à l'information financière » ISSAI 200:90</li> <li>l) « (...) Evaluer les risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers et au niveau des assertions » ISSAI 200:92, y compris « résultant de fraudes » ISSAI 200:104 et « [résultant du] non-respect direct et significatif des lois et des règlements » ISSAI 200:118</li> </ul>	



ISC-9 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Les critères a), i), et au moins sept des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: le critère a) et au moins cinq des autres critères sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 0: Moins de trois des critères susmentionnés sont respectés.</p>	ISSAI 200
Composante (iii) Contrôle qualité des audits financiers	
<p>a) « Tous les travaux effectués doivent faire l'objet d'une revue de manière à promouvoir la qualité ainsi que l'apprentissage et le perfectionnement professionnel. » ISSAI 40, p. 15 (y compris l'examen de l'ébauche du plan d'audit, les feuilles de travail et les travaux de l'équipe, la supervision et l'examen du dossier d'audit, et le suivi de l'avancement de l'audit par la direction, au niveau hiérarchique approprié. La revue devrait aider à s'assurer que l'audit est conforme avec les normes professionnelles et les exigences légales et réglementaires, et que le rapport de l'auditeur est approprié dans ce contexte) ISSAI 200:42, Equipe de travail du CMP ISC</p> <p>b) « Lorsque des questions difficiles ou litigieuses se présentent, les ISC doivent pouvoir recourir à des ressources appropriées (comme des experts techniques) pour les régler. » ISSAI 40, p.15</p> <p>c) « [...] que toute divergence d'opinions en leur sein soit consignée clairement par écrit et réglée avant la délivrance du rapport visé. » ISSAI 40, p.16</p> <p>d) « Les ISC doivent reconnaître qu'il est important d'effectuer des revues de contrôle qualité pour leurs travaux [et] lorsqu'une des revues est réalisée, les ISC doivent faire le nécessaire pour régler les problèmes relevés de manière satisfaisante avant la délivrance du rapport. » ISSAI 40, p. 16 (c'est-à-dire que les ISC doivent avoir une politique dictant les conditions qui indiquent qu'il y aurait lieu, avant la délivrance du rapport, de faire effectuer une revue des travaux d'audit par des experts qui n'y ont pas participé – à noter que cette indication fait partie du contrôle qualité et non de l'assurance qualité.)</p> <p>e) « Des procédures sont en place pour autoriser la <u>délivrance des rapports</u>. » ISSAI 40, p. 12 (c'est-à-dire la revue de contrôle qualité des ébauches de rapports; y compris normalement la revue par des membres de la direction, à divers niveaux hiérarchiques, et discussions possibles avec le personnel du service ou des experts externes).</p> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Au moins trois des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins deux des critères sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	ISSAI 40



## ISC-10: Processus des audits financiers

L'indicateur s'intéresse à la manière dont les audits financiers sont menés en pratique. Il examine la phase de planification, la phase de mise en œuvre et la phase de présentation des conclusions. La notation de cet indicateur devrait principalement être effectuée sur la base d'un examen d'un échantillon de dossiers d'audit financier de l'année examinée. Des données factuelles peuvent aussi être trouvées dans les rapports d'assurance qualité propres à l'ISC, dans le cas où l'évaluateur a déterminé que l'on pouvait s'y fier. Il peut aussi être utile d'interviewer les équipes d'audit qui ont conduit les audits sélectionnés. En règle générale, les enjeux traités par les critères devraient être consignés par écrit pour que le critère soit considéré comme respecté, par exemple dans le plan d'audit, dans les documents de travail, ou dans le rapport d'audit.

L'on pourra aussi se référer à l'annexe 1 pour des définitions et des explications des termes clés.

### Lien avec les évaluations de la conformité de l'ISC avec les ISSAI de niveau 4

Pour les ISC, mettre en œuvre des examens détaillés d'assurance qualité de leur travail d'audit peut être considéré comme une bonne pratique. Si les ISC, dans leurs rapports d'audit, indiquent qu'elles ont conduit leurs audits financiers conformément aux ISSAI 1000-1810 (ou en conformité avec les ISA), elles devraient avoir un système établi qui assure qu'elles sont en conformité avec les ISSAI de niveau 4. Pour encourager de tels examens et s'adapter aux cas où l'ISC a mené une évaluation de sa conformité avec les ISSAI de niveau 4, la note de 4 aux indicateurs du processus d'audit du CMP des ISC (ISC-9, ISC-12 et ISC-15) exige que l'ISC ait mené une telle évaluation, et que l'évaluation ait confirmé que l'ISC était en conformité avec les exigences pertinentes du niveau 4. C'est à l'évaluateur de déterminer si les enjeux de non-conformité notés dans de telles évaluations relèvent principalement des composantes de planification, de mise en œuvre ou de présentation des conclusions du CMP des ISC.

Si l'ISC n'a pas mené ses audits en conformité avec les ISSAI de niveau 4, mais a plutôt basé ses audits sur des normes en cohérence avec les principes fondamentaux de l'audit financier (ISSAI de niveau 3: ISSAI 200), les critères détaillés ci-dessous peuvent être utilisés pour évaluer et noter les processus d'audit financier de l'ISC.

### Composantes à évaluer:

- (i) Planification des audits financiers
- (ii) Réalisation des audits financiers
- (iii) Évaluation des éléments probants, conclusion et rapport en audit financier

Chaque composante établit des critères pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation, la conclusion et le rapport respectivement tels qu'ils sont établis par les principes de l'ISSAI 200. L'échantillon de dossiers d'audit constitue la base pour évaluer les critères de cette composante. ( voir aussi l'introduction du domaine C)

ISC-10 Composante et critères minima pour sa notation		Références
Composante (i) Planification des audits financiers		
a) <i>S'il y a lieu, dans les pays n'ayant pas d'organisme de normalisation autorisé ou reconnu ni de référentiel d'information financière prescrit par des textes légaux ou réglementaires, l'auditeur détermine si le référentiel d'information financière utilisé est acceptable (c'est-à-dire en suivant les directives de l'annexe 2 de l'ISSAI 1210). ISSAI 200.24</i>		ISSAI 200  ISSAI 30

ISC-10 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>b) «l'auditeur doit évaluer le <u>caractère significatif</u> des états financiers pris dans leur ensemble. [...]le(s) seuil(s) de signification à appliquer aux catégories concernées d'opérations, de soldes de comptes ou d'informations fournies, (ISSAI 200.60) et il doit fixer un ou des seuils de planification ». ISSAI 200.61 (y compris l'évaluation du seuil de signification en fonction de la valeur, de la nature et du contexte [de l'élément]) ISSAI 100.41</p> <p>c) «L'auditeur doit identifier la(les) personne(s) de contact appropriée(s) au sein de la structure de gouvernance de l'entité contrôlée et communiquer avec elle(s) à propos de l'étendue et du calendrier planifiés de l'audit et de toute constatation importante. (ISSAI 200.64) doit marquer son accord [...]des termes de la mission d'audit avec la direction ou les personnes responsables de la gouvernance. » ISSAI 200.74</p> <p>d) «L'auditeur doit élaborer une stratégie d'audit générale, qui inclut l'étendue, le calendrier et l'orientation de l'audit, ainsi qu'un plan d'audit. (...) » (ISSAI 200.80), « la nature, le calendrier d'utilisation et l'étendue des ressources nécessaires pour effectuer la mission», (ISSAI 200.81) et il doit « planifier ses travaux afin de s'assurer que l'audit est mené de façon efficace et efficiente», (ISSAI 200.82), y compris « la nature, du calendrier et de l'étendue des procédures planifiées d'évaluation des risques; [et] la nature, du calendrier et de l'étendue des procédures d'audit complémentaires qui sont planifiées au niveau des assertions. » ISSAI 200.83</p> <p>e) « L'auditeur doit connaître l'entité auditée ainsi que son environnement, y compris les procédures de contrôle interne qui présentent un intérêt pour l'audit. » ISSAI 200.85</p> <p>f) L'auditeur doit évaluer <u>l'environnement de contrôle interne dans son ensemble</u>. ISSAI 200.87</p> <p>g) L'auditeur doit acquérir une compréhension du <u>contrôle interne</u> pertinent pour l'information financière. ISSAI 200.90</p> <p>h) «L'auditeur doit évaluer les risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers et au niveau des assertions. » ISSAI 200.92</p> <p>i) «L'auditeur doit déterminer et évaluer les risques que les états financiers contiennent des anomalies significatives résultant de <u>fraudes</u>» ISSAI 200.104</p> <p>j) L'auditeur doit déterminer les risques d'anomalies significatives dues au <u>non-respect direct et significatif des lois et des règlements</u>. » ISSAI 200.118</p> <p>k) L'ISC a établi un système pour assurer que, au niveau de la mission d'audit, ses auditeurs [et toute personne engagée par contrat] <u>respectent</u> les <u>exigences déontologiques</u> suivantes: l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité, la compétence, le comportement professionnel et la confidentialité. ISSAI 30 (Par exemple en évitant les relations de long terme avec la même entité auditée et en exigeant des déclarations appropriées du personnel en ce qui concerne la déontologie et l'indépendance).</p> <p>Note = 4: Une évaluation indépendante (par exemple un examen d'assurance qualité, un examen indépendant ou d'un pair, iCAT faisant l'objet d'une assurance qualité indépendante, conduit dans les trois dernières années) de la pratique de l'audit financier de l'ISC a confirmé que l'ISC respecte toutes les exigences ISSAI de niveau 4 en cohérence avec cette composante (comprenant tous les critères susmentionnés).</p> <p>Note = 3: Les critères b), h) et au moins six des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Le critère h) et au moins quatre des critères sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins deux des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 0: Moins de deux des critères susmentionnés sont respectés.</p>	

ISC-10 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (ii) Réalisation des audits financiers	
<p>a) « Les réponses aux risques évalués comprennent la conception de procédures d'audit qui tiennent compte des risques, comme les contrôles de substance et les tests de procédures. » <i>ISSAI 200.98</i> « La nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit sont fonction des risques évalués [...] parmi ces raisons, peut figurer le risque inhérent aux opérations [...] et le risque de non-contrôle. » <i>ISSAI 200.99</i> Lorsque l'ISC a adopté des politiques et des procédures établissant une méthode de calcul de la taille minimale des échantillons prévue en réponse à l'évaluation des risques et au seuil de signification, ces dispositions sont appliquées dans la pratique.</p> <p>b) « L'auditeur doit [...] recueillir des éléments probants suffisants et appropriés par rapport aux <u>risques évalués d'anomalies significatives résultant de fraudes</u> et apporter les réponses appropriées aux fraudes décelées ou suspectées au cours de l'audit. » <i>ISSAI 200.104</i></p> <p>c) « L'auditeur doit recueillir des éléments probants suffisants et <u>appropriés concernant</u> le respect <u>des lois et des règlements</u> dont il est communément admis qu'ils ont une incidence directe et majeure sur la détermination des montants et informations significatifs fournis dans les états financiers. » <i>ISSAI 200.118</i></p> <p>d) <i>S'il y a lieu</i>, « Lors de l'élaboration ou de l'adoption de normes d'audit, les ISC devraient également tenir compte de la nécessité de disposer d'éléments probants suffisants et appropriés concernant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'utilisation de confirmations externes en tant qu'éléments probants;</li> <li>• les éléments probants provenant des procédures analytiques et des différentes techniques de sondage en audit; [...]</li> <li>• les éléments probants tirés des travaux du service d'audit interne ou [...] de l'assistance directe des auditeurs internes;</li> <li>• les éléments probants fournis par les experts externes. » <i>ISSAI 200.132</i> <p>e) <i>S'il y a lieu</i>, « Les auditeur [des <u>états financiers consolidés du gouvernement</u>] doivent obtenir des éléments probants suffisants et appropriés sur l'information financière de tous les composants, ainsi que sur le processus de consolidation, pour pouvoir exprimer une opinion. » <i>ISSAI 200.182</i></p> <p>f) « L'auditeur doit réaliser les procédures d'audit de manière à recueillir des <u>éléments probants suffisants et appropriés</u> et, partant, à tirer des conclusions lui permettant d'étayer son opinion. » <i>ISSAI 200.126</i></p> <p>g) <u>Toutes les procédures d'audit prévues ont été mises en œuvre</u>, ou dans le cas contraire, le dossier d'audit contient des explications valables approuvées par le responsable de l'audit. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 4: Une évaluation indépendante (par exemple un examen d'assurance qualité, un examen indépendant ou d'un pair, iCAT faisant l'objet d'une assurance qualité indépendante, conduit dans les trois dernières années) de la pratique de l'audit financier de l'ISC a confirmé que l'ISC respecte toutes les exigences ISSAI de niveau 4 en cohérence avec cette composante (comprenant tous les critères susmentionnés).</p> <p>Note = 3: Le critère f) et au moins quatre des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins deux des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p> </li></ul>	ISSAI 200

ISC-10 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (iii) Évaluation des éléments probants, conclusion et rapport en audit financier	
<p>a) « L'auditeur doit constituer une documentation d'audit suffisante pour permettre à un auditeur expérimenté, n'ayant aucune connaissance antérieure de l'audit, de comprendre la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit exécutées [...] les résultats de ces procédures et les résultats probants obtenus [...]. » <i>ISSAI 200:70</i></p> <p>b) Les <u>méthodes de documentation</u> de l'ISC incluent le respect d'exigences concernant « la constitution en temps utile de la documentation ; la forme, le fond et l'étendue de la documentation ; [...] la constitution du dossier d'audit final. » <i>ISSAI 200:72</i></p> <p>c) « L'auditeur doit consigner toutes les anomalies relevées au cours de l'audit et les <u>signaler</u>, si nécessaire et en temps voulu, à la direction et aux personnes responsables de la gouvernance. » <i>ISSAI 200:139</i></p> <p>d) « Les conclusions [des audits effectués par l'ISC] sont soumises à <u>une procédure contradictoire</u>, et leurs recommandations font l'objet des commentaires et des réponses de l'entité contrôlée. » <i>ISSAI 20:3</i></p> <p>e) « Les <u>anomalies</u> non corrigées, prises individuellement ou cumulées, <u>doivent être évaluées</u> en fonction de leur caractère significatif afin de permettre de déterminer leur incidence sur l'opinion formulée dans le rapport de l'auditeur. » <i>ISSAI 200:140</i></p> <p>f) « L'auditeur doit se forger une opinion sur la base de l'évaluation des conclusions tirées des éléments probants recueillis et déterminer si les états financiers, pris dans leur ensemble, ont été élaborés conformément au référentiel d'information financière applicable. » (<i>ISSAI 200:143</i>) L'auditeur formule son opinion selon la formule appropriée selon l'<i>ISSAI 200</i>, c'est-à-dire :</p> <p>I. « Une opinion non modifiée lorsqu'il aboutit à la conclusion que les états financiers sont établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel d'information financière applicable. » (<i>ISSAI 200:147</i>) (y compris l'utilisation de paragraphes d'observations).</p> <p>Autrement, une opinion modifiée est formulée, sous l'une des trois formes suivantes :</p> <p>II. « Une opinion avec réserve lorsque: 1) il conclut [...] que les anomalies, prises individuellement ou cumulées, ont une incidence significative mais n'ont pas de caractère diffus dans les états financiers, ou 2) il n'a pas été en mesure de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels fonder son opinion, mais qu'il conclut que les incidences éventuelles [...] pourraient être significatives mais ne pas avoir de caractère diffus dans les états financiers. » <i>ISSAI 200:153</i></p> <p>III. « Une opinion défavorable lorsqu'il conclut [...] que des anomalies [...] ont à la fois une incidence significative et un caractère diffus dans les états financiers. » <i>ISSAI 200:154</i></p> <p>IV. « L'auditeur doit formuler une impossibilité d'exprimer une opinion lorsqu'il n'est pas en mesure de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels forger son opinion, et qu'il conclut que les incidences éventuelles sur les états financiers d'anomalies non détectées pourraient être à la fois significatives et avoir un caractère diffus. » <i>ISSAI 200:155</i></p> <p>g) « Le rapport de l'auditeur doit prendre une forme écrite et contenir les éléments suivants » : (<i>ISSAI 200:149</i>)</p>	<p>ISSAI 200</p> <p>ISSAI 100</p> <p>ISSAI 20</p>

ISC-10 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>I. « Un titre [...]</p> <p>II. le destinataire du rapport selon les exigences de la mission;</p> <p>III. un paragraphe d'introduction qui: 1) identifie l'entité dont les états financiers ont été contrôlés, [...];</p> <p>IV. une section intitulée «Responsabilité de la direction relative aux états financiers » [...];</p> <p>V. une section intitulée «Responsabilité de l'auditeur», qui explique que la responsabilité de l'auditeur est d'exprimer une opinion sur les états financiers sur la base de son audit [...];</p> <p>VI. une section intitulée «Opinion» [...];</p> <p>VII. la signature de l'auditeur;</p> <p>VIII. la date à laquelle il a recueilli des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder son opinion sur les états financiers [...];</p> <p>IX. l'adresse où l'auditeur exerce son activité. » ISSAI 200:149</p> <p>h) « Le <u>rapport doit être</u> facile à comprendre, sans imprécision ni ambiguïté, et complet; il doit présenter uniquement l'information étayée par des éléments probants suffisants et appropriés, mettre les constatations en perspective et en contexte; il doit être juste et objectif. » ISSAI 100.51 (<i>dans le cas des rapports détaillés tels que des lettres de recommandations</i>).</p> <p>i) Les observations découlant de l'audit et les recommandations sont rédigées avec <u>clarté et concision</u>, et elles sont adressées aux personnes chargées de leur donner suite.</p> <p>j) <i>S'il y a lieu</i>, « Si les conditions [d'acceptation du référentiel d'information financière] susmentionnées ne sont pas réunies, l'auditeur doit <u>évaluer l'incidence de la nature trompeuse des états financiers</u> sur son rapport d'audit et sur son opinion, ainsi que juger de la nécessité d'en informer le pouvoir législatif. » ISSAI 200:23</p> <p>k) <i>S'il y a lieu</i>, « Le rapport d'audit sur des <u>états financiers à caractère spécifique</u> [c'est-à-dire des rapports d'exécution du budget] décrire l'objectif poursuivi par les états financiers présentés », (ISSAI 200.173) et « l'auditeur doit inclure un paragraphe d'observations pour attirer l'attention des utilisateurs sur le fait que les états financiers ont été établis conformément à un référentiel d'information financière à caractère spécifique » ISSAI 200:174</p> <p>Note = 4: Une évaluation indépendante (par exemple un examen d'assurance qualité, un examen indépendant ou d'un pair, iCAT faisant l'objet d'une assurance qualité indépendante, conduit dans les trois dernières années) de la pratique de l'audit financier de l'ISC a confirmé que l'ISC respecte toutes les exigences ISSAI de niveau 4 en cohérence avec cette composante (comprenant tous les critères susmentionnés).</p> <p>Note = 3: Les critères e), f) et au moins six des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Le critère f) et au moins quatre des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins deux des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 0: Moins de deux des critères susmentionnés sont respectés.</p>	

## ISC-11: Résultats de l'audit financier

L'indicateur évalue les résultats de la fonction d'audit financier de l'ISC, les délais de présentation et de publication des résultats des audits financiers, et le suivi des résultats d'audit et des recommandations.

(i) et (ii) Délais de présentation et de publication des résultats des audits financiers: L'audit financier peut aboutir à a) l'expression de l'opinion de l'auditeur sur l'information financière d'une entité (parfois accompagnée d'un rapport de l'ISC ou du dirigeant de l'ISC); et b) la délivrance d'un rapport à la direction ou aux responsables de la gouvernance. Tous les résultats doivent être présentés aux autorités compétentes en temps opportun (composante (ii)). L'évaluation de la composante (iii) devrait reposer sur la question de savoir si les rapports d'audit ou les opinions de l'auditeur sont publiés dès que la loi le permet et non si d'autres rapports, notamment des lettres de recommandations et les constatations découlant d'autres travaux d'audit financier, sont publiés. La législation nationale stipule souvent l'étape du processus à laquelle l'ISC est autorisée à publier son rapport d'audit ou l'opinion de l'auditeur. Le rapport d'audit est considéré comme achevé lorsque le décisionnaire de l'ISC (par exemple le dirigeant de l'ISC) l'a approuvé.

(iii) SAI follow-up on implementation of observations and recommendations: L'ISC doit posséder un système pour s'assurer que les entités auditées prennent des mesures à l'égard des observations et des recommandations qu'elle a formulées au terme de ses audits et, éventuellement, celles que d'autres responsables de la gouvernance de l'entité ont formulées. Ce système doit donner à l'entité auditée la possibilité de commenter les recommandations, et à l'ISC, la possibilité d'effectuer un suivi et de présenter les constatations de ses suivis aux autorités compétentes et au public.

### Approche d'évaluation suggérée

L'information servant à noter cet indicateur pourra provenir du système d'information de gestion de l'ISC ou de l'examen d'un échantillon d'audits financiers exécutés pendant la période considérée.

### Composantes à évaluer:

- (i) Présentation des résultats des audits financiers
- (ii) Publication et diffusion des résultats des audits financiers
- (iii) Suivi par l'ISC de la mise en œuvre des observations et des recommandations des audits financiers

ISC-11 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Délais de présentation des résultats des audits financiers	
Note = 4: Pour <u>au moins 80%</u> des audits financiers, l'opinion d'audit et/ou le rapport est présenté à l'autorité appropriée dans le calendrier légal ou convenu (ou, lorsqu'aucun calendrier n'est défini, dans un délai de 6 mois à partir de la réception des états financiers par l'ISC). ISSAI 10:5, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC	ISSAI 10
Note = 3: Pour <u>au moins 60%</u> des audits financiers, l'opinion d'audit et/ou le rapport est présenté à l'autorité appropriée dans le calendrier légal établi (ou, lorsqu'aucun calendrier n'est défini, dans un délai de 9 mois à partir de la réception des états financiers par l'ISC). ISSAI 10:5, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC	ISSAI 20
Note = 2: Pour <u>au moins 40%</u> des audits financiers, l'opinion d'audit et/ou le rapport est <u>présenté</u> à l'autorité appropriée dans le calendrier légal établi (ou, lorsqu'aucun calendrier n'est défini, dans un délai de 12 mois à partir de la réception des états financiers par l'ISC). ISSAI 10:5, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC	
Note = 1: Pour <u>au moins 20%</u> des audits financiers, l'opinion d'audit et/ou le rapport est présenté à l'autorité appropriée dans le calendrier légal établi (ou, lorsqu'aucun calendrier n'est	

ISC-11 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>défini, dans un délai de 12 mois à partir de la réception des états financiers par l'ISC). ISSAI 10:5, ISSAI 20:8, <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 0: Pour <u>moins de 20%</u> des audits financiers, l'opinion d'audit et/ou le rapport est <u>présenté</u> à l'autorité appropriée dans le calendrier légal établi (ou, lorsqu'aucun calendrier n'est défini, dans un délai de 12 mois à partir de la réception des états financiers par l'ISC). ISSAI 10:5, ISSAI 20:8, <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p>	
Composante (ii) Délais de publication des résultats d'audit financier	
<p>Note = 4: Pour <u>tous les rapports d'audit</u> et/ou les avis pour lesquels l'ISC a le droit et l'obligation de publier, le rapport et/ou l'avis est rendu disponible au public à travers les moyens appropriés dans un délai de <u>15 jours</u> après que l'ISC ait été autorisée à publier. ISSAI 1:16, ISSAI 10:6, ISSAI 20:8, <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 3: Pour <u>tous les rapports d'audit</u> et/ou les avis pour lesquels l'ISC a le droit et l'obligation de publier, le rapport et/ou l'avis est rendu disponible au public à travers les moyens appropriés dans un délai de <u>30 jours</u> après que l'ISC ait été autorisée à publier. ISSAI 1:16, ISSAI 10:6, ISSAI 20:8, <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 2: Pour <u>au moins 75% des rapports d'audit</u> et/ou les avis pour lesquels l'ISC a le droit et l'obligation de publier, le rapport et/ou l'avis est rendu disponible au public à travers les moyens appropriés dans un délai de 60 jours après que l'ISC ait été autorisée à publier. ISSAI 1:16, ISSAI 10:6, ISSAI 20:8, <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 1: Pour <u>au moins 50% des rapports d'audit</u> et/ou les avis pour lesquels l'ISC a le droit et l'obligation de publier, le rapport et/ou l'avis est rendu disponible au public à travers les moyens appropriés dans un délai de 60 jours après que l'ISC ait été autorisée à publier. ISSAI 1:16, ISSAI 10:6, ISSAI 20:8, <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 0: Pour <u>moins de 50% des rapports d'audit</u> et/ou les avis pour lesquels l'ISC a le droit et l'obligation de publier, le rapport et/ou l'avis est rendu disponible au public à travers les moyens appropriés dans un délai de 60 jours après que l'ISC ait été autorisée à publier. ISSAI 1:16, ISSAI 10:6, ISSAI 20:8, <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p>	<p>ISSAI 1</p> <p>ISSAI 10</p> <p>ISSAI 20</p>
Composante (iii) Suivi par l'ISC de la mise en œuvre des observations et des recommandations des audits financiers	
<p>a) « Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques possèdent leur propre <u>système interne de suivi</u> pour veiller à ce que les entités contrôlées donnent suite de façon satisfaisante à leurs observations et à leurs recommandations ou à celles du Parlement (ou d'une de ses commissions) ou de leur conseil d'administration, selon le cas. » ISSAI 10:7</p> <p>b) «Le suivi vise essentiellement à déterminer si l'entité auditée a dûment traité les problèmes mis au jour». ISSAI 100:51</p> <p>c) L'ISC a établi une pratique visant à évaluer le seuil de signification afin de déterminer à quelle occasion un suivi exige de nouvelles investigations/audits supplémentaires. <i>Equipe de travail du CMP ISC, ISSAI 100:41</i></p> <p>d) « Les procédures de suivi des ISC permettent à <u>l'entité contrôlée de fournir des informations</u> sur les mesures correctives prises ou les raisons pour lesquelles aucune mesure corrective n'a été prise » ISSAI 20:3</p> <p>e) « Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques soumettent leurs rapports de contrôle <u>au Parlement</u> (ou à une de ses commissions) ou au conseil d'administration de l'entité contrôlée, selon le cas, afin qu'il les examine et prenne des mesures, et ce, même lorsqu'elles ont, en vertu de la loi, le pouvoir d'effectuer des suivis et de prendre des mesures. » ISSAI 10:7</p> <p>f) « Les ISC <u>rendent publics</u> les résultats de leurs audits [...] [y compris les] mesures prises à la suite de leurs recommandations. » ISSAI 20:7</p>	<p>ISSAI 10</p> <p>ISSAI 20</p> <p>ISSAI 100</p>



ISC-11 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Au moins cinq des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	



## Introduction à l'audit de performance

L'audit de performance met l'accent sur la question de savoir si les initiatives, les systèmes, les opérations, les programmes, les activités ou les organisations publiques sont réalisées conformément aux principes *d'économie, d'efficience, et d'efficacité* et si des améliorations sont envisageables. *ISSAI 300:9*. Cela est réalisé en examinant la performance au regard de critères appropriés et en analysant les causes de divergences par rapport aux critères ou de problèmes. L'objectif de l'audit de performance est de répondre aux questions clés de l'audit et de fournir des recommandations pour des améliorations (*ISSAI 100:22*). Ses recommandations, associées au rapport d'audit ambitionne d'améliorer de manière significative la conduite d'opérations et de programmes publics, par exemple en réduisant les coûts et en simplifiant l'administration, en améliorant la qualité et le volume de services, ou en améliorant l'efficacité, l'impact ou les avantages pour la société (*ISSAI 300:40*).

L'objectif de l'audit de performance est plus large que la gestion financière publique, et peut couvrir par exemple la fourniture des services publics (par exemple dans la santé ou l'éducation), ou l'administration publique plus généralement. La portée des audits individuels de performance peut varier de manière substantielle, allant d'examen d'un secteur particulier au sein d'une entité unique auditée à un examen large d'une initiative publique vaste. Habituellement, une ISC ne mène pas à bien un audit de performance de chaque entité auditée chaque année, mais sélectionne des sujets d'audit et des entités sur la base d'une évaluation du risque et du seuil de signification. Etant donnée la portée large des sujets possibles d'audit, il est nécessaire pour les auditeurs d'accumuler des connaissances à propos du Domaine pertinent de la phase de planification, pour que l'audit puisse être réalisé de manière à être pertinent et soit susceptible d'avoir un impact. Alors que les audits de performance peuvent parfois s'intéresser aux aspects de conformité aux lois et aux règlements, ils peuvent être distingués des audits de conformité en ce qu'ils ont souvent une portée plus large. Ils peuvent par exemple examiner les effets que la non-conformité a sur la réalisation visée du programme gouvernemental en question, et/ou chercher les causes sous-jacentes d'une performance insatisfaisante.

L'ISSAI 300 présente les Principes fondamentaux de l'audit de performance. L'ISSAI 3000 fournit la Norme d'audit de performance, plus détaillée, alors que les ISSAI 3100 et 3200 sont respectivement des lignes directrices sur les concepts centraux de l'audit de performance et du processus de l'audit de performance. Représentant la nature de l'audit de performance, les ISSAI de l'audit de performance insistent sur le besoin de flexibilité dans la conception de la mission individuelle d'audit, le besoin pour l'auditeur d'être réceptif et créatif dans la réalisation d'un audit, le besoin d'exercer un jugement professionnel à travers l'audit. (*ISSAI 300:5*). Les méthodes utilisées en audit de performance sont souvent similaires à celles qui sont utilisées en sciences sociales, et dans de nombreux pays les auditeurs de performance ont des antécédents dans de telles disciplines.

### Comment déterminer si l'activité d'audit relève de l'audit de performance

Avant d'effectuer la notation des indicateurs, l'évaluateur devrait se demander si l'ISC a les attributions nécessaires pour réaliser un tel audit, et si la forme de travail d'audit mené par l'ISC est l'audit de performance au sens que lui donne la définition des ISSAI. L'audit de performance est souvent mis en œuvre dans le cadre d'une mission d'audit identifiable séparément, menant à l'émission d'un rapport d'audit de performance pour le Parlement. De plus, des éléments de l'audit de performance peuvent faire partie d'un audit plus étendu qui couvre également les aspects de l'audit financier et de conformité. Lorsque l'on détermine si les considérations liées à la performance forment l'objectif principal de la mission d'audit, on devrait garder en mémoire le fait que l'audit de performance met l'accent sur l'activité et sur les résultats plus que sur les rapports ou les comptes, et que le principal objectif est de promouvoir une performance économique, efficace et efficiente, plutôt que de réaliser un rapport sur la conformité. (*ISSAI 300:14*)

La plupart des critères de ces indicateurs sont issus de l'ISSAI 300 sur les Principes fondamentaux de l'audit de performance. Dans le cas où les principes de l'ISSAI 300 sont les mêmes ou très proches des exigences de l'ISSAI 3000, des références doubles ont été intégrées. Certains critères reflètent des concepts dans les ISSAI qui n'ont pas été opérationnalisés pour pouvoir être utilisés directement comme des critères. Dans de tels cas, l'Equipe de travail du CMP des ISC a proposé des critères spécifiques, qui ont été testés dans la version pilote du CMP des ISC. De tels critères sont référencés comme « Equipe de travail du CMP ISC ».

Veuillez aussi vous référer à l'appendice 1 pour des définitions et des explications des termes clés.

## ISC-12: Normes d'audit de performance et gestion de la qualité

Cet indicateur est spécifique aux principes fondamentaux de l'audit de performance. L'ISC-12 s'intéresse aux fondements de l'audit de performance, comprenant les normes d'audit et les outils d'orientation, mais également les processus de l'ISC pour assurer spécifiquement la qualité des audits de performance. Les systèmes généraux de l'ISC pour assurer la qualité du travail d'audit sont évalués dans les indicateurs sur le contrôle qualité dans l'ISC-4 et sur le recrutement du personnel et la formation dans les disciplines d'audit pertinentes dans l'ISC-11 et l'ISC-23.

### Composantes à évaluer:

- (i) Normes et directives pour réaliser des audits de performance
- (ii) Gestion et compétences des équipes d'audit
- (iii) Contrôle qualité des audits de performance

(i) Normes et directives pour réaliser des audits de performance: Cette composante cherche à savoir si les normes d'audit adoptées par l'ISC sont en phase avec les principes fondamentaux de l'audit de performance tel qu'il est présenté par l'ISSAI 300. Elle cherche également à savoir si l'ISC a mis en place les directives et procédures pour ses auditeurs qui interprètent les normes dans le contexte de l'ISC individuelle. De telles directives et procédures peuvent être trouvées dans différents documents, par exemple les manuels d'audit. Elles devraient être consignées à l'écrit.

(ii) Gestion et compétences des équipes d'audit: La composante cherche à savoir si l'ISC a établi un système permettant de s'assurer que les membres de l'équipe d'audit de performance possèdent collectivement les compétences, l'expérience et les aptitudes professionnelles pour mener à bien l'audit en question. Elle s'intéresse aussi au soutien que l'ISC fournit à ses auditeurs dans le processus d'audit de performance. Pour noter cette composante, les évaluateurs peuvent se concentrer sur les directives et procédures permettant de composer les équipes d'audit, mais aussi sur des outils d'orientation et sur les autres types de soutien fournis aux auditeurs. Pour vérifier les équipes d'audit sont assemblées dans le respect des procédures et politiques de l'ISC, les évaluateurs peuvent examiner les documents de planification pour l'échantillon d'audits.

(iii) Contrôle qualité des audits de performance: La composante examine la manière dont les mesures de contrôle qualité pour l'audit de performance ont été mises en place dans la pratique, comme le montre un examen des dossiers d'audit. Le contrôle qualité du processus d'audit décrit la totalité des mesures prises pour assurer une grande qualité de chaque produit d'audit et est mené comme une partie intégrante du processus d'audit. Plusieurs individus peuvent être impliqués dans le contrôle qualité, et à plusieurs étapes du processus d'audit. Les responsables hiérarchiques et les chefs d'équipe jouent souvent un rôle clé, puisqu'ils examinent les projets de plan, le travail d'audit et le projet de rapport avant que l'audit ne soit finalisé. Les procédures permettant de garantir la qualité devraient assurer que les exigences applicables sont respectées et mettre l'accent sur des rapports appropriés, équilibrés et justes, qui apportent de leur valeur et répondent aux questions de l'audit (ISSAI 300:32).

Veuillez noter que le système de contrôle qualité de l'ISC au niveau organisationnel est mesuré ailleurs dans le cadre (ISC-3 (iii)).

ISC-12 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Normes et directives pour réaliser des audits de performance	
<p>L'ISC a développé des <u>normes</u> nationales d'audit conformes à l'ISSAI 300 ou a adopté les lignes directrices sur l'audit de performance de l'INTOSAI comme normes faisant autorité. <i>ISSAI 300:4, 7. L'adoption de normes conformes à l'ISSAI 300 respecte les critères suivants:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Le besoin d'identifier les <u>éléments</u> de chaque audit de performance (auditeur, partie responsable, utilisateurs visés, sujet et critères). <i>ISSAI 300:15</i></li> <li>b) Le besoin de « fixer un <u>objectif</u> d'audit clairement défini qui concerne les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités. » <i>ISSAI 300:25</i></li> <li>c) Le besoin de choisir une <u>approche</u> d'audit, pour faciliter la solidité du plan d'audit. <i>ISSAI 300:26 (L'approche d'audit détermine la nature de l'examen. L'audit de performance suit généralement l'une de ces trois approches: une approche centrée sur le système; une approche centrée sur le résultat; une approche centrée sur le problème. ISSAI 300:26.)</i></li> <li>d) Le besoin d'« établir des <u>critères appropriés</u> [d'audit] qui correspondent aux questions d'audit et concernent les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités » <i>ISSAI 300:27</i></li> <li>e) Le besoin de « gérer activement le <u>risque d'audit</u>, à savoir le risque d'aboutir à des conclusions incorrectes ou incomplètes, de fournir des informations qui manquent d'objectivité ou de n'apporter aucune valeur ajoutée aux utilisateurs » <i>ISSAI 300:28</i></li> <li>f) Le besoin de « maintenir une <u>communication</u> efficace et appropriée avec les entités auditées et les parties prenantes concernées pendant tout le processus d'audit, ainsi que définir le contenu, le processus et les destinataires de la communication pour chaque audit ». <i>ISSAI 300:29</i></li> <li>g) Le besoin pour l'équipe d'audit de « posséder les <u>compétences professionnelles</u> nécessaires pour réaliser l'audit. » <i>ISSAI 300:30</i></li> <li>h) Le besoin de faire preuve de <u>jugement professionnel et d'esprit critique</u>. <i>ISSAI 300:31</i></li> <li>i) Le besoin pour les auditeurs de « mettre en œuvre des procédures pour <u>garantir la qualité</u>, en s'assurant que les exigences applicables sont respectées » <i>ISSAI 300:32</i></li> <li>j) Le besoin de « tenir compte du <u>caractère significatif</u> à toutes les étapes du processus d'audit. » <i>ISSAI 300:33</i></li> <li>k) Le besoin de « <u>documenter l'audit</u> » pour que « les informations (...) [soient] exhaustives et suffisamment détaillées pour permettre à un auditeur expérimenté, qui n'a aucun lien préalable avec l'audit, de déterminer par la suite quels travaux ont été réalisés pour aboutir aux constatations, aux conclusions et aux recommandations d'audit ». <i>ISSAI 300:34</i></li> <li>l) Le besoin de « <u>planifier</u> leur audit de manière à garantir un contrôle de qualité élevée, réalisé de manière économique, efficace et efficace, dans les délais fixés, ainsi que conformément aux principes de bonne gestion d'un projet ». <i>ISSAI 300:37</i></li> <li>m) Le besoin pour les auditeurs d'« obtenir des <u>éléments probants</u> suffisants et appropriés afin d'établir des constatations, d'aboutir à des conclusions qui soient en rapport avec les objectifs et qui répondent aux questions d'audit, et de formuler des recommandations ». <i>ISSAI 300:38</i></li> <li>n) Le besoin pour les auditeurs de « s'efforcer de fournir en temps opportun des <u>rapports</u> d'audit exhaustifs, convaincants, faciles à lire et équilibrés ». <i>ISSAI 300:39</i></li> <li>o) Que l'ISC devra « veiller à rendre leurs <u>rapports largement accessibles</u>, conformément au mandat de l'ISC ». <i>ISSAI 300:41</i></li> <li>p) Que l'ISC devra « veiller à formuler des recommandations constructives » si c'est pertinent et permis par la mission de l'ISC. <i>ISSAI 300:40</i></li> </ul>	ISSAI 300

ISC-12 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>q) Le besoin d'« assurer un suivi des constatations et des recommandations d'audit antérieures ». <i>ISSAI 300:42</i></p> <p>L'ISC a aussi adopté des <u>directives et procédures</u> concernant la manière dont elle a choisi de mettre en œuvre ses normes d'audit. <i>ISSAI 20:3; 40:pg 11</i>. Celles-ci devraient couvrir les aspects suivants:</p> <p>r) <u>La planification de l'audit</u>, comprenant la sélection de sujets d'audit. Les directives et procédures devraient être conçues pour assurer que les auditeurs analysent et recherchent des sujets d'audit potentiels, et considèrent l'importance, le caractère réalisable de l'audit et l'impact des audits planifiés. Elles devraient permettre une flexibilité dans la planification. <i>ISSAI 300:36, 37. Voir aussi l'ISSAI 3000:89-90.</i></p> <p>s) Les <u>processus analytiques</u> qui permettent aux auditeurs d'obtenir suffisamment des données probantes appropriées d'audit pour établir un constat et parvenir à des conclusions en réponse aux objectifs d'audit et aux questions. <i>ISSAI 300:38</i></p> <p>t) Le format du <u>rapport d'audit</u>, qui devrait contenir des informations à propos de l'objectif d'audit, des critères, de la méthodologie, des sources d'information et des observations d'audit, des conclusions et des recommandations. <i>ISSAI 300:39</i></p> <p>u) <u>Documentation d'audit</u>. Les directives et procédures devraient être conçues pour assurer que « les informations [soient] exhaustives et suffisamment détaillées pour permettre à un auditeur expérimenté, qui n'a aucun lien préalable avec l'audit, de déterminer par la suite quels travaux ont été réalisés pour aboutir aux constatations, aux conclusions et aux recommandations d'audit ». <i>ISSAI 300:34</i></p> <p>Note = 4: Les critères b), d), m), s) et au moins 15 des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Les critères b), m) et au moins douze des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins dix des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins cinq des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 0: Moins de cinq des critères susmentionnés sont respectés.</p>	
Composante (ii) Gestion et compétences des équipes d'audit	
<p>L'ISC a établi un <u>système</u> pour s'assurer que « Les auditeurs doivent, en tant que membres d'une équipe de mission [qui compte peut-être des experts], posséder la compétence professionnelle nécessaire pour réaliser l'audit ». <i>ISSAI 300:30. Voir aussi l'ISSAI 40:pg. 10.</i></p> <p>a) Une <u>solide connaissance de l'audit</u> [de performance], comprenant une compréhension des normes d'audit applicables. <i>ISSAI 300:30</i></p> <p>b) « solide connaissance (...) l'organisation des recherches, ainsi que des méthodes, des enquêtes ou des techniques d'évaluation utilisées dans le <u>Domaine des sciences sociales</u> ». <i>ISSAI 300:30</i></p> <p>c) « une <u>connaissance solide des organisations</u>, des programmes et des fonctions des pouvoirs publics ». <i>ISSAI 300:30</i></p> <p>d) « des compétences personnelles comme les <u>aptitudes à la communication et à la rédaction, la capacité d'analyse</u> ». <i>ISSAI 300:30</i></p> <p>e) L'<u>habileté</u> et l'<u>expérience</u> nécessaires pour exercer un jugement professionnel. <i>ISSAI 300:31</i></p> <p>f) Le système permet de s'assurer que la connaissance, les compétences et l'expertise exigées pour mener l'audit de performance sont <u>identifiées</u>. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>g) Le système assure qu'il y a une <u>structure hiérarchique claire</u> et une allocation des responsabilités au sein de l'équipe. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p>	<p>ISSAI 40</p> <p>ISSAI 300</p>

ISC-12 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>L'ISC fournit aussi du <u>soutien à ses auditeurs</u> comme c'est exigé pour mettre en œuvre les normes d'audit adoptées et développer leurs compétences professionnelles. <i>ISSAI 1:13, ISSAI 40:pg 10-11, ISSAI 300:30 (par exemple sous la forme de manuels d'audit ou d'autres outils d'orientation, de formation continue dans l'emploi et de promotion de perfectionnement professionnel dans le travail quotidien, d'accès aux experts et/ou à des informations de sources externes.)</i></p> <p>h) Comment développer les <u>objectifs d'audit</u> et les <u>questions d'audit</u> relatives aux principes d'économie, d'efficacité, et/ou d'efficacité. <i>ISSAI 300:25</i></p> <p>i) Comment établir des critères d'audit appropriés qui correspondent aux questions d'audit et sont liés aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité. <i>ISSAI 300:27</i></p> <p>j) Comment concevoir les <u>procédures d'audit</u> pour être utilisées pour rassembler des données probantes d'audit suffisantes et appropriées. <i>ISSAI 300:37</i></p> <p>k) Comment appliquer différentes méthodes de collecte des données. <i>ISSAI 300:38 (Par exemple l'analyse statistique, les sondages, les interviews, etc.)</i></p> <p>l) Comment évaluer les données probantes d'audit à la lumière des objectifs de l'audit. <i>ISSAI 300:38</i></p> <p>m) Comment <u>écrire des rapports d'audit</u> qui soient généraux, convaincants, faciles à lire et équilibrés. <i>ISSAI 300:39</i></p> <p>n) Comment écrire des recommandations qui soient fondées et qui apportent de la valeur. <i>ISSAI 300:40</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Les critères a), h), i) et au moins sept des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: La critère a) et au moins cinq des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 0: Moins de trois des critères susmentionnés sont respectés.</p>	
Composante (iii) Le contrôle qualité des audits de performance	
<p>a) « Tous les travaux effectués doivent <u>faire l'objet d'une revue</u>, de manière à promouvoir la qualité ainsi que l'apprentissage et le perfectionnement professionnels », et le processus d'examen devrait être consigné à l'écrit. <i>ISSAI 40:pg11-12 (c'est-à-dire comprenant un examen du plan d'audit, des documents de travail et le travail de l'équipe, et un suivi régulier du progrès de l'audit par les niveaux appropriés de la direction. L'examen devrait garantir que les exigences applicables soient respectées et mettre l'accent sur des rapports appropriés, équilibrés et justes qui apportent de la valeur et répondent de manière satisfaisante aux questions d'audit. Les mesures générales de contrôle qualité devraient être complétées par les mesures d'audit spécifiques. (ISSAI 300:32; 37, Equipe de travail du CMP ISC).</i></p> <p>b) « Les auditeurs doivent mettre en œuvre des procédures pour garantir la qualité, en s'assurant que les exigences applicables sont respectées ». <i>ISSAI 300:32</i></p> <p>c) « Lorsque des <u>questions difficiles ou litigieuses</u> se présentent, les ISC doivent pouvoir recourir à des ressources appropriées (comme des experts techniques) pour les régler ». <i>ISSAI 40:5 pg11</i></p> <p>d) « toute <u>divergence d'opinions</u> en leur sein [doit être] consignée clairement par écrit et réglée avant la délivrance du rapport visé ». <i>ISSAI 40:5 pg12</i></p>	

ISC-12 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>e) « Les ISC doivent reconnaître qu'il est important d'effectuer des <u>revues de contrôle qualité pour leurs travaux</u>. Lorsqu'une de ces revues est réalisée, les ISC doivent faire le nécessaire pour régler les problèmes relevés de manière satisfaisante avant la délivrance du rapport ». <i>ISSAI 40:5 pg12 (c'est-à-dire que l'ISC devrait avoir une politique pour déterminer si et quand il faut réaliser des examens de la totalité de l'audit par des auditeurs expérimentés non impliqués dans cet audit, avant l'émission du rapport – veuillez noter que cela fait partie du contrôle qualité et pas de l'assurance qualité. Equipe de travail du CMP ISC)</i></p> <p>f) « Des procédures sont en place pour <u>autoriser l'émission des rapports</u> <i>ISSAI 40:pg12 (c'est-à-dire mener un examen de contrôle qualité des projets de rapport; comprenant normalement un examen par différents niveaux de direction et peut-être des discussions avec le personnel dans l'unité et/ou des experts externes. Equipe de travail du CMP ISC).</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.  Note = 3: Au moins cinq des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.  Note = 0: Aucun critère susmentionné n'est respecté.</p>	<p>ISSAI 40</p> <p>ISSAI 300</p>

## ISC-13: Processus d'audit de performance

L'indicateur s'intéresse à la manière dont les audits de performance sont menés en pratique. Il examine séparément la phase de planification, la phase de mise en œuvre et la phase de présentation des conclusions. La notation de cet indicateur devrait être effectuée principalement sur la base de l'examen d'un échantillon de dossiers d'audits de performance de l'année considérée. Il peut aussi être utile d'interviewer les équipes d'audit qui ont mené les audits sélectionnés. En règle générale, les exigences de chaque critères devraient être consignés à l'écrit pour que le critère soit considéré comme respecté, par exemple dans le plan d'audit, dans les documents de travail, ou dans le rapport d'audit.

L'on pourra se référer à l'annexe 1 pour des définitions et explications des termes clés.

### Lien avec les évaluations de la conformité de l'ISC avec les normes ISSAI de niveau 4

Pour les ISC, mener des examens d'assurance qualité de leur travail d'audit est considéré comme une bonne pratique. Si les ISC indiquent qu'elles ont conduit un audit de performance en accords avec les ISSAI 3000-3999, elles devraient bénéficier d'un système établi permettant de s'assurer qu'elles respectent les normes ISSAI de niveau 4 (voir ISSAI 100:7-12). Pour encourager ces examens et répondre aux cas où une ISC a mené une évaluation de sa conformité avec les ISSAI de niveau 4, la note de 4 dans les indicateurs de processus d'audit du CMP des ISC (ISC-9, ISC-12, ISC-15) exige que l'ISC ait mené un tel examen, et que l'examen confirme que l'ISC se conformait à toutes les exigences pertinentes de niveau 4. C'est à l'évaluateur de déterminer si tout enjeu de non-conformité constaté dans ces évaluations relève principalement des composantes de planification, de mise en œuvre ou de présentation des conclusions du CMP des ISC. Cela permettra aux ISC de se fonder plus facilement sur les résultats d'une évaluation passée lors de la notation des indicateurs dans le CMP des ISC.

Si l'ISC n'a pas mené ses audits conformément aux normes ISSAI de niveau 4, mais a plutôt fondé ses audits sur des normes en cohérence avec les principes fondamentaux de l'audit de performance (normes ISSAI de niveau 3: ISSAI 300), les critères détaillés ci-dessous peuvent être utilisés pour évaluer et noter les processus d'audit de performance de l'ISC.

### Composantes à évaluer:

- (i) Planification des audits de performance
- (ii) Réalisation des audits de performance
- (iii) Rapports issus des audits de performance

Chaque composante fixe respectivement des critères des audits de performances pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation, la conclusion et le rapport tels qu'ils sont établis par les principes de l'ISSAI 300. L'échantillon de dossiers d'audit constitue la base pour évaluer les critères de cette composante. ( voir aussi l'introduction du domaine C)

ISC-13 Composante et critères minima pour sa notation		Références
Composante (i) Planification des audits de performance		
a) « Avant de commencer un audit de la performance, il faut généralement acquérir (moyennant une «étude préliminaire») des connaissances méthodologiques et spécifiques à l'audit sur le fond de la question ». ISSAI 300:37. Voir aussi l'ISSAI 3000:98.		ISSAI 300
b) « Les auditeurs] doivent analyser les thèmes potentiels et effectuer des recherches pour détecter les risques et les problèmes ». ISSAI 300:36.		ISSAI 30



ISC-13 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>c) « Les auditeurs doivent tenir compte du <u>caractère significatif</u> à toutes les étapes du processus d'audit. Il convient d'examiner les questions financières, mais également les aspects sociaux et politiques du sujet considéré, afin d'apporter le plus de valeur ajoutée possible » ISSAI 300:33. Voir aussi ISSAI 3000:83</p> <p>d) « Les auditeurs doivent fixer un objectif d'audit clairement défini qui concerne les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités. » ISSAI 300:25. Voir aussi ISSAI 3000:35.</p> <p>e) « [Les] objectifs d'audit peuvent être formulés sous la forme d'une <u>question d'audit</u> générale qu'il est possible de décomposer en sous-questions plus précises. » ISSAI 300:25. Voir aussi l'ISSAI 3000:36-37.</p> <p>f) « Les auditeurs doivent choisir une approche axée sur les résultats, sur les problèmes ou sur les systèmes, ou une combinaison des trois, afin de rendre la conception de l'audit plus solide ». ISSAI 300:26. Voir aussi l'ISSAI 3000:40. (L'approche d'audit détermine la nature de l'examen. L'audit de performance suit généralement l'une de ces trois approches: une approche basée sur le système ; une approche basée sur le résultat ; une approche basée sur les problèmes. ISSAI 300:26.)</p> <p>g) « Les auditeurs doivent établir des <u>critères</u> appropriés qui correspondent aux questions d'audit et concernent les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités. » ISSAI 300:27. Voir aussi l'ISSAI 3000:45.</p> <p>h) « Les <u>critères</u> doivent être examinés avec les entités auditées, mais c'est à l'auditeur que revient en définitive la responsabilité de sélectionner des critères valables. » ISSAI 300:27. Voir aussi l'ISSAI 3000:49.</p> <p>i) « Lorsqu'il planifie l'audit, l'auditeur doit concevoir les <u>procédures d'audit</u> à mettre en œuvre pour recueillir des éléments probants suffisants et appropriés. » ISSAI 300:37. Voir aussi l'ISSAI 3000:101.</p> <p>j) « Lorsqu'ils planifient un audit, les auditeurs doivent évaluer le risque de fraude. » ISSAI 300:37. Voir aussi ISSAI 3000:73.</p> <p>k) « Les auditeurs doivent planifier leur audit de manière à garantir un contrôle de qualité élevée, réalisé de manière économique, efficace et efficace, dans les délais fixés, ainsi que conformément aux <u>principes de bonne gestion</u> d'un projet. » ISSAI 300:37. Voir aussi ISSAI 3000:96 (c'est-à-dire en considérant le coût estimé de l'audit et l'échéancier et les étapes clés du projet. ISSAI 300:37.)</p> <p>l) « Les auditeurs doivent évaluer si et dans quels Domaines le recours à des <u>experts externes</u> est requis, et prendre les dispositions nécessaires. » ISSAI 300:30. Voir aussi ISSAI 3000:65.</p> <p>m) L'ISC a établi un système pour s'assurer que, au niveau de la mission d'audit, ses auditeurs se conforment aux exigences éthiques suivantes: l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité, la compétence, le comportement professionnel et la confidentialité et transparence. ISSAI 30 (Par exemple en évitant les relations de long terme avec la même entité auditée et en exigeant des déclarations appropriées du personnel en ce qui concerne la déontologie et l'indépendance)</p> <p>Note = 4: Une évaluation indépendante (par exemple un examen d'assurance qualité, un examen indépendant ou d'un pair, iCAT faisant l'objet d'une assurance qualité indépendante, conduit dans les trois dernières années) de la pratique de l'audit de performance de l'ISC a confirmé que l'ISC respecte toutes les exigences ISSAI de niveau 4 en cohérence avec cette composante (comprenant tous les critères susmentionnés).</p> <p>Note = 3: Au moins 10 des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins 6 des critères susmentionnés sont respectés.</p>	

ISC-13 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 1: Au moins 3 des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 0: Moins de 3 des critères susmentionnés sont respectés.</p>	
Composante (ii) Réalisation des audits de performance	
<p>a) « Les auditeurs doivent obtenir des éléments probants suffisants et appropriés afin d'établir des constatations, d'aboutir à des conclusions qui soient en rapport avec les objectifs et qui répondent aux questions d'audit, et de formuler des recommandations [s'il y a lieu]. » <i>ISSAI 300:23, 38. Voir aussi ISSAI 3000:106.</i></p> <p>b) « L'auditeur doit évaluer les éléments probants afin d'établir des constatations d'audit. » <i>ISSAI 300:38.</i></p> <p>c) Les auditeurs devraient « combiner et comparer des données provenant de différentes sources » <i>ISSAI 300:38.</i></p> <p>d) « Sur la base de [ces constatations], l'auditeur doit exercer son jugement professionnel pour aboutir à une conclusion. (...) Elles doivent apporter des réponses aux questions d'audit. » <i>ISSAI 300:38.</i></p> <p>e) « [Les données probantes] doivent être <u>placées dans leur contexte</u>. Avant de pouvoir tirer des conclusions, il faut tenir compte de tous les arguments pertinents, en faveur et contre une thèse, ainsi que des différents points de vue, en reformulant les objectifs et les questions si nécessaire ». <i>ISSAI 300:38-39. Voir aussi l'ISSAI 3000:112.</i></p> <p>f) « L'audit de la performance comporte une série de <u>processus analytiques</u> qui évoluent progressivement par une interaction mutuelle. » <i>ISSAI 300:38.</i></p> <p>g) « Le comportement professionnel de l'auditeur doit être d'un niveau élevé pendant tout le processus d'audit ». <i>ISSAI 300:31 Voir aussi ISSAI 3000:75 (par exemple les auditeurs devraient travailler systématiquement avec soin et objectivité. ISSAI 300:31.)</i></p> <p>h) « Les auditeurs doivent gérer activement le <u>risque d'audit</u>, à savoir le risque d'aboutir à des conclusions incorrectes ou incomplètes, de fournir des informations qui manquent d'objectivité ou de n'apporter aucune valeur ajoutée aux utilisateurs. » <i>ISSAI 300:28. Voir aussi ISSAI 3000:52. (c'est-à-dire identifier ces risques, aussi bien que des mesures d'atténuation, dans les documents de planification, et réaliser un suivi actif de ceux-ci pendant la mise en œuvre de l'audit) ISSAI 300:28.</i></p> <p>i) « Les auditeurs doivent tenir compte du <u>caractère significatif</u> à toutes les étapes du processus d'audit. Il convient d'examiner les questions financières, mais également les aspects sociaux et politiques du sujet considéré, afin d'apporter le plus de valeur ajoutée possible. » <i>ISSAI 300:33. Voir aussi l'ISSAI 3000:83</i></p> <p>j) « Les auditeurs doivent maintenir une <u>communication</u> efficace et appropriée avec les entités auditées et les parties prenantes concernées pendant tout le processus d'audit » <i>ISSAI 300:29. Voir aussi 3000:55 (comprenant une notification de l'entité auditée des aspects clés de l'audit, dont l'objectif de l'audit, les questions d'audit et le sujet de l'audit. ISSAI 300:29.)</i></p> <p>k) Les auditeurs doivent <u>documenter</u> l'audit (...). Les informations doivent être exhaustives et suffisamment détaillées pour permettre à un auditeur expérimenté, qui n'a aucun lien préalable avec l'audit, de déterminer par la suite quels travaux ont été réalisés pour aboutir aux constatations, aux conclusions et aux recommandations d'audit ». <i>ISSAI 300:34. Voir aussi ISSAI 3000:86.</i></p> <p>Note = 4: Une évaluation indépendante (par exemple un examen d'assurance qualité, un examen indépendant ou d'un pair, iCAT faisant l'objet d'une assurance qualité indépendante, conduit dans les trois dernières années) de la pratique de l'audit de performance de l'ISC a confirmé que l'ISC respecte toutes les exigences ISSAI de niveau 4 en cohérence avec cette composante (comprenant tous les critères susmentionnés).</p> <p>Note = 3: Au moins 8 des critères susmentionnés sont respectés.</p>	<p>ISSAI 300</p>

ISC-13 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 2: Au moins 5 des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins 2 des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 0: Moins de 2 des critères susmentionnés sont respectés.</p>	
Composante (iii) Rapports issus des audits de performance	
<p>a) « Pour un audit de la performance, les constatations du rapport de l'auditeur indiquent le degré d'économie et d'efficience avec lequel les ressources ont été acquises et utilisées et précise si les objectifs ont été atteints avec efficacité ». ISSAI 300:39. <i>(Il devrait être noté que les rapports peuvent varier en portée comme en nature. Ils peuvent par exemple évaluer si les ressources ont été utilisées de manière solide, et/ou commenter sur l'impact des politiques et programmes. ISSAI 300:39)</i></p> <p>b) « Les auditeurs doivent s'efforcer de fournir des rapports d'audit exhaustifs ». ISSAI 300:39. <i>Voir aussi ISSAI 3000:116-117. (c'est-à-dire comprendre toutes les informations nécessaires pour répondre à l'objectif d'audit et aux questions d'audit, tout en étant suffisamment détaillé pour fournir une compréhension du sujet et des observations et conclusions. ISSAI 300:39)</i></p> <p>c) « Les auditeurs doivent s'efforcer de fournir des rapports d'audit (...) convaincants ». ISSAI 300:39. <i>Voir aussi ISSAI 3000:116, 118. (c'est-à-dire qu'ils sont logiquement structurés et présentent une relation claire entre les objectifs de l'audit, les critères, les observations, les conclusions et les recommandations). ISSAI 300:38</i></p> <p>d) « Les auditeurs doivent s'efforcer de fournir des rapports d'audit (...) faciles à lire ». ISSAI 300:38. <i>Voir aussi ISSAI 3000:116, 120 (c'est-à-dire qu'ils sont aussi clairs et concis que le thème le permet et rédigé dans une langue sans équivoque). ISSAI 300:38</i></p> <p>e) « Les auditeurs doivent s'efforcer de fournir des rapports d'audit (...) équilibrés ». ISSAI 300:38. <i>Voir aussi ISSAI 3000:116, 121 (c'est-à-dire équilibré dans le contenu et dans le ton. Toutes les données probantes doivent être présentées de manière neutre). ISSAI 3000:121</i></p> <p>f) « Les auditeurs doivent tenir compte du caractère significatif à toutes les étapes du processus d'audit ». ISSAI 300:33. <i>Voir aussi ISSAI 3000:83. (c'est-à-dire gérer le risque de produire des observations ou rapports inappropriés ou à impact faible. ISSAI 300:33)</i></p> <p>g) «Le rapport doit contenir des informations concernant (...) les critères [et leurs sources]». ISSAI 300:39. <i>Voir aussi ISSAI 3000:122</i></p> <p>h) «Le rapport doit contenir des informations concernant l'objectif d'audit, les questions d'audit, (...) répondre clairement aux questions d'audit ou d'expliquer pourquoi cela n'a pas été possible. » ISSAI 300:38-39. <i>Voir aussi ISSAI 3000:124.</i></p> <p>i) « Le cas échéant, si le mandat de l'ISC l'autorise, les auditeurs doivent veiller à formuler des recommandations constructives susceptibles de contribuer de façon significative à remédier aux faiblesses ou aux problèmes mis au jour lors de l'audit » ISSAI 300:40. <i>Voir aussi ISSAI 300:39, ISSAI 3000:126</i></p> <p>j) « Les ISC doivent indiquer les normes qu'elles appliquent lors de la réalisation d'audits dans une déclaration qui doit être accessible aux utilisateurs de leurs rapports ». ISSAI 100:8. <i>(La référence aux normes d'audit peut être comprise dans le rapport d'audit ou communiquée par l'ISC dans une forme plus générale couvrant une gamme définie de missions. ISSAI 300:7)</i></p> <p>k) Avant que l'ISC publie son rapport, elle doit donner aux entités auditées l'occasion de formuler des observations sur les constatations, conclusions et recommandations d'audit ISSAI 300:29. <i>Voir aussi ISSAI 3000:129.</i></p> <p>l) « Tout désaccord doit être examiné et les erreurs factuelles doivent être corrigées. L'examen des informations en retour doit être consigné dans les documents de travail de manière à ce que tout changement apporté au projet de rapport d'audit ou les raisons pour lesquelles aucun changement n'a été effectué soient documentés. » ISSAI 300:29. <i>Voir aussi ISSAI 3000:130</i></p>	ISSAI 300

ISC-13 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 4: Une évaluation indépendante (par exemple un examen d'assurance qualité, un examen indépendant ou d'un pair, iCAT faisant l'objet d'une assurance qualité indépendante, conduit dans les trois dernières années) de la pratique de l'audit de performance de l'ISC a confirmé que l'ISC respecte toutes les exigences ISSAI de niveau 4 en cohérence avec cette composante (comprenant tous les critères susmentionnés).</p> <p>Note = 3: Au moins 9 des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins 6 des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins 3 des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 0: Moins de 3 des critères susmentionnés sont respectés.</p>	

## ISC-14: Résultats des audits de performance

Cet indicateur est lié aux résultats d'audit de performance de l'ISC ; à la présentation et à la publication des rapports d'audit de performance en temps opportun, et au suivi des résultats d'audit.

- (i) **Présentation des résultats d'audit de performance en temps opportun:** Les rapports d'audit de performance devraient être présentés à l'autorité appropriée dans un délai raisonnable ; la présentation implique l'envoi/la remise du rapport final d'audit à l'autorité qui sera chargée de prendre en considération le rapport et d'agir de manière adaptée. Dans de nombreux pays les rapports d'audit de performance sont présentés au Parlement en tant que destinataire formel, alors que des copies sont partagées avec les autres parties prenantes pour leur information. Le rapport d'audit est considéré complet lorsque le(s) décisionnaire(s) l'ont approuvé (par exemple le dirigeant de l'ISC).
- (ii) **Publication des résultats d'audit de performance en temps opportun:** Les ISC devraient chercher à rendre leurs rapports d'audit de performance largement accessibles, y compris pour le grand public. ISSAI 300:41. Les ISC peuvent publier leurs rapports d'audit sur les sites internet et/ou en exemplaires papier. La législation nationale émet une recommandation sur l'étape du processus où l'ISC doit être autorisée à publier son rapport d'audit (par exemple seulement après que le rapport a été soumis au Parlement).
- (iii) **Suivi sur la mise en œuvre des observations et recommandations de l'audit de performance:** Le suivi fait référence à ce que l'ISC elle-même fait pour garder une trace des observations et recommandations qu'elle a fournies et à la manière dont elle examine ce que les entités auditées et autres parties responsables ont fait pour répondre à celles-ci. ISSAI 300:42. Cette composante s'intéresse au suivi des conclusions des audits de performance. Dans certains pays, le Parlement (une commission permanente comme la Commission des comptes publics, ou la session plénière du Parlement) émet des recommandations additionnelles au gouvernement et/ou aux entités auditées sur la base des audits de l'ISC. Dans un tel contexte, l'ISC peut concentrer son activité de suivi sur les recommandations du Parlement.

### Approche d'évaluation suggérée:

L'appréciation de cet indicateur peut être fondée sur des informations issues du système de gestion de l'information de l'ISC. Alternativement, des informations provenant d'examen d'assurance qualité et/ou d'un examen d'un échantillon d'audits de performance peuvent être utilisées.

### Composantes à évaluer:

- (i) Présentation des résultats d'audit de performance en temps opportun
- (ii) Publication des résultats d'audit de performance en temps opportun
- (iii) Suivi sur la mise en œuvre des observations et recommandations de l'audit de performance

ISC-14 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Présentation des résultats d'audit de performance en temps opportun	
Note = 4: <u>Tous</u> les rapports d'audits de performance sont <u>présentés</u> à l'autorité adaptée (le Parlement, l'entité auditée et/ou le ministère pertinent) <u>dans un délai de 15 jours</u> après l'achèvement de l'audit (ou dans le calendrier défini par la loi ou sur lequel les partenaires se sont accordés, s'il existe)., ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC	
Note = 3: <u>Tous</u> les rapports d'audits de performance sont <u>présentés</u> à l'autorité adaptée (le Parlement, l'entité auditée et/ou le ministère pertinent) <u>dans un délai de 30 jours</u> après l'achèvement de l'audit (ou dans le calendrier défini par la loi ou sur lequel les partenaires se sont accordés, s'il existe). ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC	

ISC-14 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 2: Pour <u>au moins 75%</u> des audits de performance, le rapport est présenté à l'autorité adaptée (le Parlement, l'entité auditée et/ou le ministère pertinent) dans un délai de <u>45 jours</u> après l'achèvement de l'audit (ou dans le calendrier défini par la loi ou sur lequel les partenaires se sont accordés, s'il existe). <i>ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 1: Pour <u>au moins 50%</u> des audits de performance, le rapport est présenté à l'autorité adaptée (le Parlement, l'entité auditée et/ou le ministère pertinent) dans un délai de <u>60 jours</u> après l'achèvement de l'audit (ou dans le calendrier défini par la loi ou sur lequel les partenaires se sont accordés, s'il existe). <i>ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 0: Pour <u>moins de 50%</u> des audits de performance, le rapport est présenté à l'autorité adaptée (le Parlement, l'entité auditée et/ou le ministère pertinent) dans un délai de <u>60 jours</u> après l'achèvement de l'audit (ou dans le calendrier défini par la loi ou sur lequel les partenaires se sont accordés, s'il existe). <i>ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i></p>	ISSAI 20
Composante (ii) Publication des résultats d'audit de performance en temps opportun	
<p>Note = 4: A moins que cela ne soit interdit par la loi, l'ISC <u>publie tous</u> ses rapports d'audit de performance dans un délai de 15 jours après qu'elle ait reçu l'autorisation de les publier. <i>ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 3: A moins que cela ne soit interdit par la loi, l'ISC <u>publie tous</u> ses rapports d'audit de performance dans un délai de 30 jours après qu'elle ait reçu l'autorisation de les publier. <i>ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 2: A moins que cela ne soit interdit par la loi, l'ISC <u>publie au moins 75%</u> de ses rapports d'audit de performance dans un délai de 60 jours après qu'elle ait reçu l'autorisation de les publier. <i>ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 1: A moins que cela ne soit interdit par la loi, l'ISC <u>publie au moins 50%</u> de ses rapports d'audit de performance dans un délai de 60 jours après qu'elle ait reçu l'autorisation de les publier. <i>ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 0: L'ISC <u>publie moins de 50%</u> de ses rapports d'audit de performance dans un délai de 60 jours après avoir reçu l'autorisation de les publier. <i>ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i></p>	ISSAI 20
Composante (iii) Suivi sur la mise en œuvre des observations et recommandations de l'audit de performance	
<p>a) "Le cas échéant, les auditeurs doivent assurer un <u>suivi des constatations</u> et des recommandations d'audit antérieures." <i>ISSAI 300:42. Voir aussi ISSAI 3000:136.</i></p> <p>b) "Le suivi ne concerne pas que la mise en œuvre des recommandations; il vise aussi à déterminer si l'entité auditée <u>a résolu de façon adéquate les problèmes</u> et remédié à la situation à l'origine de ceux-ci dans un délai raisonnable." <i>ISSAI 300:42. Voir aussi ISSAI 3000:139.</i></p> <p>c) Si possible, les rapports de suivi comprennent « (...) [les] résultats et [les] incidences de toutes les <u>mesures correctrices</u> importantes. » <i>ISSAI 300:42. Voir aussi ISSAI 3000:136.</i></p> <p>d) « Les procédures de suivi des ISC permettent à l'entité contrôlée de <u>fournir des informations</u> sur les mesures correctives prises ou les raisons pour lesquelles aucune mesure corrective n'a été prise » <i>ISSAI 20:3</i></p> <p>e) "Il convient de rendre compte de ce suivi afin de fournir des <u>informations en retour au pouvoir législatif</u> (...)" <i>ISSAI 300:42. Voir aussi ISSAI 10:7 et ISSAI 3000:136.</i></p> <p>f) "Les résultats d'un suivi peuvent être <u>présentés séparément ou faire l'objet d'un rapport consolidé</u>, qui à son tour peut comporter une analyse de différents audits et éventuellement souligner des tendances et des thèmes communs à un certain nombre de Domaines concernés par le rapport." <i>ISSAI 300:42</i></p> <p>g) L'ISC a établi une pratique pour évaluer le seuil de signification et l'importance des problèmes identifiés afin de déterminer si un suivi nécessite un audit additionnel. <i>Equipe de travail du CMP ISC, ISSAI 100:41, ISSAI 300:33. Voir aussi ISSAI 3200:152-153.</i></p>	<p>ISSAI 10</p> <p>ISSAI 20</p> <p>ISSAI 100</p> <p>ISSAI 300</p>

ISC-14 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Au moins 5 des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins 3 des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins 1 des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 0: Aucun des critères susmentionnés sont respectés.</p>	



## Introduction à l'audit de conformité

« L'audit de conformité vise donc à permettre aux ISC d'évaluer si les activités des entités du secteur public sont conformes aux textes législatifs et réglementaires qui régissent ces dernières ». (ISSAI 400:13).

« L'audit de conformité consiste à évaluer de façon indépendante si un sujet considéré donné est conforme aux textes législatifs et réglementaires applicables qui servent de critères. Un audit de conformité consiste à évaluer si les activités, les transactions financières et les informations sont, dans tous leurs aspects significatifs, conformes aux textes législatifs et réglementaires qui régissent l'entité auditée ». (ISSAI 400:12).

« L'audit de conformité peut porter sur la régularité (respect de critères formels comme les lois, les règlements et les accords en vigueur) ou sur la bonne administration (respect des principes généraux qui régissent la bonne gestion financière et la conduite des fonctionnaires). Alors que la régularité est l'élément principal de l'audit de conformité, la bonne administration peut également s'avérer pertinente si l'audit s'inscrit dans le contexte du secteur public, où il existe certaines attentes à l'égard de la gestion financière et de la conduite des fonctionnaires ». (ISSAI 400:13).

« Les textes législatifs et réglementaires [applicables] peuvent inclure les règles, les lois et les règlements, les résolutions budgétaires, les politiques, les codes existants, les termes convenus ou les grands principes qui régissent la bonne gestion financière du secteur public, ainsi que la conduite des fonctionnaires ». (ISSAI 400:29).

« L'ISSAI 400 fournit aux ISC les fondements pour l'adoption ou l'élaboration de normes et de lignes directrices sur l'audit de conformité. Les principes définis dans l'ISSAI 400 peuvent être utilisés de trois manières:

- comme base pour l'élaboration de normes;
- comme base pour l'adoption de normes nationales cohérentes;
- comme base pour l'adoption des lignes directrices sur les audits de conformité en tant que normes faisant autorité. » (ISSAI 400:5).

### Comment déterminer si une activité d'audit est un audit de conformité

L'évaluateur doit déterminer si l'ISC réalise des audits de conformité. La principale caractéristique de l'audit de conformité, tel qu'il est défini dans l'ISSAI 400, est de déterminer si l'élément considéré est conforme, dans tous ses aspects significatifs, aux autorisations régissant l'entité auditée. Bien qu'un audit de conformité soit parfois réalisé en tant qu'activité d'audit distincte, il n'est pas rare d'effectuer ce type d'audit conjointement avec un audit financier (souvent appelé « audit de la régularité ») ou d'incorporer des éléments de l'audit de conformité dans un audit de performance. Lorsqu'il planifie l'évaluation selon le CMP ISC, l'évaluateur doit utiliser les sources d'information les plus appropriées pour attribuer une note aux indicateurs se rattachant à l'audit de conformité. Il peut notamment réunir des éléments probants provenant de différents types d'audit qui comprennent des volets d'audit de conformité.

Dans de nombreux pays, l'ISC présente un rapport sur l'exécution du budget ou la loi budgétaire, qui est distinct de l'audit financier fondé sur les exigences de l'ISSAI 200. L'évaluateur doit déterminer si les indicateurs se rattachant à l'audit financier ISC-9, ISC-10 et ISC-11 ne s'appliquent pas et, le cas échéant, si le rapport sur l'exécution du budget de l'ISC doit être évalué en fonction des critères visant un audit de conformité. L'on pourra aussi se référer à l'introduction à l'audit financier pour plus d'orientations à ce propos.

Dans certains pays, le pouvoir législatif peut donner au gouvernement une décharge pour l'exercice considéré en fonction de la conclusion du rapport sur l'exécution du budget. La décharge constitue le **volet politique** du contrôle externe de l'exécution budgétaire. Dans les cas d'irrégularité ou de non-conformité significative, certains cadres juridiques prévoient l'ajournement de la décharge, ce qui accorde à l'exécutif (ou à l'organe concerné) un certain temps pour fournir des renseignements sur les procédures pertinentes. Après cette période ou – le cas échéant – immédiatement après la constatation d'irrégularités, le corps législatif peut prendre d'autres mesures pour assurer la conformité aux lois budgétaires et aux règlements connexes.



## ISC-15: Normes d'audit de conformité et gestion de qualité

Cet indicateur est spécifique aux principes fondamentaux de l'audit de conformité. L'ISC-15 s'intéresse aux fondements de la pratique de l'audit de conformité, comprenant les normes d'audits et les outils d'orientation, aussi bien que les processus de l'ISC servant spécifiquement à assurer la qualité des audits de conformité. Les systèmes généraux de l'ISC servant à assurer la qualité du travail d'audit sont évaluées par les indicateurs sur le contrôle qualité dans l'ISC-4 et sur le recrutement du personnel et la formation dans les disciplines d'audit pertinentes dans l'ISC-22 et l'ISC-23.

### Composantes à évaluer:

- (i) (Normes et directives pour réaliser des audits de conformité
- (ii) Gestion et compétences des équipes d'audit de conformité
- (iii) Le contrôle qualité des audits de conformité

(i) Normes et directives pour réaliser des audits de conformité: La composante cherche à savoir si les normes d'audit adoptées de l'ISC sont en phase avec les principes fondamentaux de l'audit de conformité tel que l'ISSAI 400 les reflète. Elle cherche également à déterminer si l'ISC a mis en place des directives et procédures pour ses auditeurs qui interprètent les normes les plus génériques dans le cadre de l'ISC individuelle. De telles directives et procédures peuvent être trouvées dans différents documents, par exemple dans les manuels d'audit. Celles-ci devraient être consignées à l'écrit.

(ii) Gestion et compétences des équipes d'audit de conformité: La composante cherche à savoir si l'ISC a établi un système permettant de s'assurer que les membres de l'équipe d'audit de conformité possèdent collectivement les compétences et aptitudes professionnelles nécessaires pour mener à bien l'audit en question. Elle s'intéresse également au soutien fourni par l'ISC à ses auditeurs dans le processus d'audit de conformité. Pour noter la composante, les évaluateurs peuvent considérer les directives et procédures pour la composition des équipes d'audit, mais aussi les outils d'orientation et les autres formes de soutien fournies aux auditeurs. Pour vérifier que la composition des équipe d'audit respectent les procédures et politiques de l'ISC, les évaluateurs peuvent examiner les documents de planification pour l'échantillon d'audits.

(iii) Le contrôle qualité des audits de conformité: La composante examine la manière dont les mesures de contrôle qualité ont été mises en œuvre en pratique, ce qui est révélé par un examen des dossiers d'audit. Le contrôle qualité du processus d'audit décrit la somme des mesures prises pour assurer une grande qualité de chaque produit d'audit et est menée à bien comme une partie intégrante du processus d'audit. Les mesures devraient viser à assurer que l'audit est conforme aux normes en vigueur et que le rapport d'audit, la conclusion ou l'avis est adapté aux circonstances ; ISSAI 400:44. Plusieurs individus peuvent être impliqués dans le contrôle qualité, et à des étapes diverses du processus d'audit. Les responsables hiérarchiques et les chefs d'équipe ont souvent un rôle clé à jouer, puisqu'ils examinent les projets de plans, le travail d'audit et le projet de rapport avant que l'audit ne soit finalisé. Veuillez noter que le système de contrôle qualité de l'ISC au niveau organisationnel est mesuré dans une autre partie du cadre (ISC-4 (iii)).

ISC- 15 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Normes et directives pour réaliser des audits de conformité	
<p>L'ISC a développé des normes nationales d'audit en cohérence avec l'ISSAI 400 ou a adopté les lignes directrices sur l'audit de conformité (ISSAI 4100 ou 4200) comme normes faisant autorité. ISSAI 400:5 L'adoption de normes en cohérence avec l'ISSAI 400 peut être considérée comme respectant tous les critères suivants:</p> <p>a) « (...) Les <u>éléments ayant trait</u> à l'audit de conformité doivent être recensés par l'auditeur avant la réalisation d'un tel audit » (ISSAI 400:27) (c.-à-d. recenser les autorisations en vigueur liées aux obligations en matière de régularité et, s'il y a lieu, de bonne administration, ainsi que les éléments considérés, les utilisateurs prévus du rapport et l'assurance à fournir, qu'elle soit raisonnable ou limitée). ISSAI 400:28-41</p> <p>b) « Les auditeurs doivent tenir compte du risque d'audit tout au long du processus d'audit ». (L'auditeur doit tenir compte de trois différents aspects du <u>risque d'audit</u>: le risque inhérent, le risque lié au contrôle et le risque de non-détection.) ISSAI 400:46.</p> <p>c) « Les auditeurs doivent appliquer le concept de <u>caractère significatif</u> tout au long du processus d'audit ». ISSAI 400:47. (y compris le caractère significatif en fonction de la valeur, de la nature et du contexte) Voir aussi ISSAI 4000:94</p> <p>d) « Les auditeurs doivent préparer une <u>documentation d'audit</u> suffisante ». ISSAI 400:48</p> <p>e) « Les auditeurs doivent maintenir une communication efficace pendant tout le processus d'audit. » ISSAI 400:49</p> <p>f) « Les auditeurs doivent définir les éléments considérés et les critères appropriés ». ISSAI 400:51</p> <p>g) « Les auditeurs doivent délimiter <u>l'étendue de l'audit</u> ». ISSAI 400:50</p> <p>h) « Les auditeurs doivent comprendre <u>l'entité auditée</u> en tenant compte des autorisations qui la régissent. » ISSAI 400:52</p> <p>i) « Les auditeurs doivent comprendre <u>l'environnement de contrôle et les contrôles internes pertinents</u>. » ISSAI 400:53</p> <p>j) « Les auditeurs doivent effectuer une <u>évaluation des risques</u> ». ISSAI 400:54 (pour déterminer la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit) Voir aussi ISSAI 4000:120</p> <p>k) « Les auditeurs doivent tenir compte du <u>risque de fraude</u> ». ISSAI 400:55</p> <p>l) « Les auditeurs doivent planifier l'audit en <u>élaborant une stratégie d'audit et un plan d'audit</u>. » ISSAI 400:56</p> <p>m) « Les auditeurs doivent obtenir <u>des éléments probants suffisants et appropriés</u> pour couvrir toute l'étendue de l'audit. » ISSAI 400:57</p> <p>n) « Les auditeurs doivent déterminer s'ils ont obtenu des éléments probants suffisants et appropriés, et <u>formuler des conclusions pertinentes</u> ». ISSAI 400:58</p> <p>o) « Les auditeurs doivent préparer un <u>rapport écrit</u> fondé sur les principes d'exhaustivité, d'objectivité et de rapidité de l'information, et une procédure contradictoire. » ISSAI 400:59. Voir aussi ISSAI 4000:158.</p> <p>L'ISC a aussi adopté des directives et procédures sur les modalités de mise en œuvre de ses normes d'audit. Elles doivent comprendre les éléments suivants:</p> <p>p) « La détermination du <u>caractère significatif</u> [à travers] le jugement professionnel et [basé sur] l'interprétation, par l'auditeur, des besoins des utilisateurs (...) [en termes de] valeur, (...) les caractéristiques inhérentes d'un élément [et le] contexte dans lequel il survient. ISSAI 400:47</p>	ISSAI 400

ISC- 15 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>q) Les exigences de l'ISC en matière de documentation d'audit, afin de s'assurer que « l'auditeur prépare une documentation d'audit pertinente avant la présentation du rapport d'audit ou du rapport de l'auditeur, et que la documentation est conservée pendant une période appropriée ». <i>ISSAI 400:48</i></p> <p>r) La façon de « <u>déterminer</u> la nature, le calendrier et l'étendue des <u>procédures d'audit</u> à mettre en œuvre »:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en fonction des critères et de l'étendue de l'audit, des caractéristiques de l'entité auditée et des résultats de l'évaluation des risques. <i>(ISSAI 400.54)</i></li> <li>• Cela a pour but « d'obtenir des <u>éléments probants</u> suffisants et appropriés » <i>(ISSAI 400.57)</i></li> <li>• et d'évaluer si les éléments probants obtenus sont suffisants et appropriés pour ramener le risque à un niveau suffisamment faible, en tenant compte du caractère significatif et du niveau d'assurance de l'audit. <i>ISSAI 400.58 (si nécessaire, y compris une méthode de calcul de la taille minimale des échantillons prévue en réponse à l'évaluation des risques, au seuil de signification et au niveau d'assurance à fournir, fondée sur le modèle d'audit de base).</i></li> </ul> <p>Note = 4: Les critères b), c), n), o), et au moins 12 des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Les critères b), c), n), o) et au moins 8 des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Les critères b), c), et au moins 6 des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Le critère b) et au moins 3 des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 0: Moins de quatre des critères susmentionnés sont respectés.</p>	
Composante (ii) Gestion et compétences des équipes d'audit de conformité	
<p>L'ISC a établi un <u>système</u> pour s'assurer que « les membres de l'équipe d'audit [possèdent] collectivement les connaissances, les compétences et l'expertise nécessaires pour mener à bien l'audit de conformité ». Ceci comprend <i>l'ISSAI 400:45</i>:</p> <p>a) une compréhension et une expérience pratique du <u>type d'audit</u> entrepris;</p> <p>b) une compréhension des <u>normes</u> et des autorisations <u>en vigueur</u>;</p> <p>c) une compréhension des activités de <u>l'entité auditée</u>;</p> <p>d) les compétences et <u>l'expérience</u> nécessaires pour faire preuve de jugement professionnel</p> <p>Le système assure que:</p> <p>e) La connaissance, les compétences et l'expertise exigées pour la conduite de l'audit de conformité sont <u>identifiées</u>. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>f) Si des <u>experts externes</u> sont utilisés, une évaluation est réalisée pour savoir s'ils ont les compétences, les capacités et l'objectivité nécessaires. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>g) La <u>structure hiérarchique</u> et l'allocation des responsabilités au sein de l'équipe <u>sont claires</u>. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>L'ISC fournit un soutien adapté à ses auditeurs sur les points suivants: <i>(par exemple sous la forme de manuels d'audit et d'autres outils d'orientation, de formation continue en cours d'emploi, d'accès à des experts et/ou d'informations provenant de sources externes.)</i></p>	<p>ISSAI 400</p> <p>ISSAI 40</p>

ISC- 15 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>h) L'identification des <u>textes législatifs et réglementaires applicables</u>, basée sur « des critères formels, comme la législation de base, les règlements publiés en vertu d'une législation cadre, ainsi que les autres lois, règlements et conventions applicables, y compris les lois budgétaires (régularité) » et les « grands principes qui régissent la bonne gestion financière et la conduite des fonctionnaires (bonne administration) », « en l'absence de critères formels ou s'il existe des lacunes évidentes dans la législation concernant leur application ». <i>ISSAI 400:32</i></p> <p>i) L'identification de <u>critères adaptés</u> comme une base pour l'évaluation des données probantes de l'audit, le développement des observations de l'audit et de ses conclusions. <i>ISSAI 400:51</i></p> <p>j) La détermination des éléments relevant du <u>niveau d'assurance</u> à fournir (par exemple une assurance raisonnable ou limitée). <i>ISSAI 400:41</i></p> <p>k) « La prise en considération des « <u>trois différentes composantes du risque d'audit</u> – à savoir le risque inhérent, le risque de non-contrôle et le risque de non-détection ». <i>ISSAI 400:46</i></p> <p>l) La compréhension de « <u>l'environnement de contrôle</u> et les contrôles internes correspondants » et l'évaluation du « risque que [les contrôles internes] ne permettent pas de prévenir ou de détecter les cas significatifs de non-conformité ». <i>ISSAI 400:53</i></p> <p>m) La prise en compte des « <u>facteurs de risque de fraude</u> dans leur évaluation des risques » et l'exercice de « la diligence et de la prudence professionnelles voulues » si l'auditeur est confronté à des cas de non-conformité susceptibles d'être révélateurs de fraudes. <i>ISSAI 400:55</i></p> <p>n) La détermination de « la nature, [du] calendrier et [de l']étendue des <u>procédures d'audit</u> à mettre en œuvre » <i>ISSAI 400:54</i> « En tenant compte des critères d'audit, de l'étendue de l'audit et des caractéristiques de l'entité auditée » <i>ISSAI 400:54</i> et « le recensement des risques de non-conformité et l'appréciation de leur incidence potentielle sur les procédures d'audit » <i>ISSAI 400:54</i></p> <p>o) Le développement d'une « <u>stratégie et [d']un plan d'audit</u> » <i>ISSAI 400:56</i></p> <p>p) Le collecte d' « <u>éléments probants suffisants et appropriés</u> pour étayer la conclusion ou l'opinion », couvrant la quantité de données, sa pertinence et sa fiabilité et la manière dont « la fiabilité de ces éléments est influencée par leur source et par leur nature, et dépend des circonstances spécifiques du contexte dans lequel [ces éléments] ont été recueillis » et le besoin d' « une série de procédures pour collecter des éléments probants de nature à la fois quantitative et qualitative ». <i>ISSAI 400:57</i></p> <p>q) La préparation d'un <u>rapport écrit</u> de façon appropriée, de sorte que « le rapport doit être complet, précis, objectif, convaincant et, dans la mesure où le sujet considéré le permet, clair et concis ». <i>ISSAI 400:59</i></p> <p>Note = 4: Les critères a), e), o), et au moins 13 des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 3: Les critères a), e), o) et au moins 9 des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Les critères a), e), et au moins 6 des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins 4 des autres critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 0: Moins de quatre des critères susmentionnées sont respectés.</p>	

ISC- 15 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (iii) Le contrôle qualité des audits de conformité	
<p>a) « Tous les travaux effectués <u>doivent faire l'objet d'une revue</u>, de manière à promouvoir la qualité ainsi que l'apprentissage et le perfectionnement professionnels ». <i>ISSAI 40: pg11 (c'est-à-dire comprenant un examen du plan d'audit, des documents de travail et le travail de l'équipe, et un suivi régulier des progrès de l'audit par les niveaux de direction appropriés. L'examen devrait viser à assurer que l'audit est conforme aux normes en vigueur et que le rapport d'audit, la conclusion ou l'avis est approprié au vu des circonstances. ISSAI 400:44, Equipe de travail du CMP ISC)</i></p> <p>b) « L'auditeur (...) doit mettre en œuvre des <u>procédures de contrôle qualité</u> pendant tout le processus d'audit, [visant] à assurer que l'audit est conforme aux normes applicables. ». <i>ISSAI 400:44</i></p> <p>c) « Lorsque des <u>questions difficiles ou litigieuses</u> se présentent, les ISC doivent pouvoir recourir à des ressources appropriées (comme des experts techniques) pour les régler ». <i>ISSAI 40: pg16</i></p> <p>d) «Les ISC doivent faire en sorte que <u>toute divergence d'opinions</u> en leur sein soit consignée clairement par écrit et réglée avant la délivrance du rapport visé ». <i>ISSAI 40: pg16</i></p> <p>e) « Les ISC doivent reconnaître qu'il est important d'effectuer des <u>revues de contrôle qualité</u> pour leurs travaux. Lorsqu'une de ces revues est réalisée, les ISC doivent faire le nécessaire pour régler les problèmes relevés de manière satisfaisante avant la délivrance du rapport ». <i>ISSAI 40: pg16 (c'est-à-dire un examen par des experts non impliqués dans l'audit).</i></p> <p>f) «des procédures sont en place pour autoriser l'émission des rapports». <i>ISSAI 40: pg16 (c'est-à-dire mener à bien un examen de contrôle qualité de projets de rapport ; comprenant normalement un examen par différents niveaux de direction et parfois des discussions avec le personnel de l'unité et/ou d'experts externes).</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.  Note = 3: Au moins 5 des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Au moins 3 des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 1: Au moins 1 des critères susmentionnés est respecté.  Note = 0: Aucun des critères susmentionnés sont respectés.</p>	<p>ISSAI 40</p> <p>ISSAI 400</p>

## ISC-16: Processus d'audit de conformité

Cet indicateur s'intéresse à la manière dont les audits de conformité sont réalisés en pratique. Il examine séparément la phase de planification, la phase de mise en œuvre et la phase de présentation des conclusions. La notation de cet indicateur devrait être réalisée principalement sur la base d'un examen d'un échantillon de dossiers d'audit de conformité de l'année examinée. Les données probantes peuvent être issues des rapports d'assurance qualité de l'ISC elle-même, là où l'évaluateur a déterminé que ceux-ci sont fiables. Il peut aussi être utile d'interroger les équipes d'audit qui ont mené les audits échantillonnés. En règle générale, les enjeux couverts par le critère devraient être documentés pour que le critère soit considéré comme respecté, par exemple dans le plan d'audit, dans les documents de travail, ou dans le rapport d'audit.

L'on pourra se référer à l'annexe 1 pour des définitions et des explications des termes clés.

### Lien avec les évaluations de la conformité avec les ISSAI de niveau 4

Pour les ISC, mener des examens détaillés d'assurance qualité de leur travail d'audit est considéré comme une bonne pratique. Si les ISC dans leurs rapports d'audit de conformité indiquent qu'elles ont mené leurs audits conformément aux ISSAI 4000-4999 pour l'audit de conformité, elles devraient avoir un système établi permettant d'assurer qu'elles respectent les ISSAI de niveau 4. Pour encourager de tels examens et s'adapter aux cas où l'ISC a mené une évaluation de sa conformité avec les ISSAI de niveau 4, la note de 4 dans les indicateurs de processus d'audit du CMP des ISC (ISC-9, ISC-12 et ISC-15) exige que l'ISC ait mené un tel examen, et que l'examen confirme que l'ISC est conforme à toutes les exigences pertinentes de niveau 4. C'est à l'évaluateur de déterminer si un problème de non-conformité remarqué dans de telles évaluations relève principalement des composantes de planification, de mise en œuvre ou de présentation des conclusions dans le CMP des ISC. Pour les ISC, cela rendra plus aisé le fait de se baser sur les résultats d'une évaluation précédente pour noter les indicateurs dans le CMP des ISC.

Si l'ISC n'a pas conduit ses audits conformément aux ISSAI de niveau 4, mais a plutôt fondé ses audits sur des normes en cohérence avec les principes fondamentaux de l'audit de conformité (ISSAI de niveau 3: ISSAI 100-999), les critères détaillés ci-dessous peuvent être utilisés pour évaluer et noter les processus d'audit de conformité de l'ISC.

### Composantes à évaluer:

- (i) Planification des audits de conformité
- (ii) Réalisation des audits de conformité
- (iii) Évaluation des éléments probants, conclusions et rapports en audit de conformité

Chaque composante met en place des critères pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation, les conclusions et les observations respectivement, tels qu'ils sont établis par les principes de l'ISSAI 400. Les échantillons des dossiers d'audits sont la base pour évaluer les critères de cette dimension ( voir aussi l'introduction du domaine C).

ISC- 16 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Planification des audits de conformité	
<p>a) « Les <u>éléments</u> (...) pertinents pour l'audit de conformité » doivent être « recensés » par l'auditeur « avant de commencer l'audit ». <i>ISSAI 400:27 (c.-à-d. recenser les autorisations en vigueur établissant les exigences en matière de régularité et, s'il y a lieu, de bonne administration, ainsi que les éléments considérés, les utilisateurs prévus du rapport, et l'assurance à fournir, qu'elle soit raisonnable ou limitée) ISSAI 400:28-41</i></p> <p>b) « Les auditeurs doivent tenir compte du <u>risque d'audit</u> pendant tout le processus d'audit ». <i>ISSAI 400.46 (c.-à-d. l'auditeur doit tenir compte de trois différents aspects du risque d'audit: le risque inhérent, le risque lié au contrôle et le risque de non-détection) et doit « réaliser une évaluation des risques pour déterminer quels sont les risques de non-conformité ». ISSAI 400.54 (c.-à-d. pour déterminer la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit).</i></p> <p>c) « Les auditeurs doivent tenir compte du <u>caractère significatif</u> au cours du processus d'audit ». <i>ISSAI 400.47. Voir aussi l'ISSAI 4000:94 (y compris le caractère significatif en fonction de la valeur, de la nature et du contexte)</i></p> <p>d) « Les auditeurs doivent maintenir une <u>communication</u> efficace pendant tout le processus d'audit » et « l'auditeur doit également communiquer les critères d'audit à la partie responsable ». <i>ISSAI 400:49</i></p> <p>e) « Les auditeurs doivent définir les éléments considérés et les <u>critères</u> appropriés » selon les textes législatifs et réglementaires en vigueur, comme base d'évaluation des éléments probants. <i>ISSAI 400:51</i></p> <p>f) « Les auditeurs doivent déterminer l'<u>étendue</u> de l'audit [comme] un énoncé clair de l'enjeu, de la portée et des limites de l'audit, sous l'angle de la conformité du sujet considéré par rapport aux critères ». <i>ISSAI 400:50</i></p> <p>g) « Les auditeurs doivent <u>connaître l'entité auditée</u> à la lumière des textes législatifs et réglementaires applicables ». <i>ISSAI 400:52</i></p> <p>h) « Les auditeurs doivent connaître l'<u>environnement de contrôle et les contrôles internes</u> correspondants (...) » <i>ISSAI 400:53</i></p> <p>i) « Les auditeurs doivent tenir compte du <u>risque de fraude</u> en intégrant les facteurs de risque de fraude dans leurs évaluations des risques ». <i>ISSAI 400:55</i></p> <p>j) « Les auditeurs doivent [planifier l'audit en élaborant] <u>une stratégie et un plan d'audit</u> (...) la stratégie et le plan d'audit doivent faire l'objet d'un document écrit ». <i>ISSAI 400:56</i></p> <p>k) L'ISC a établi un système pour s'assurer que, au niveau de la mission d'audit, ses auditeurs [et tout contractant] respectent les exigences déontologiques suivantes: l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité, la compétence, le comportement professionnel, la confidentialité et la transparence. <i>ISSAI 30 (Par exemple en évitant les relations de long terme avec la même entité auditée et en exigeant des déclarations appropriées du personnel en ce qui concerne la déontologie et l'indépendance).</i></p> <p>Note = 4: Une évaluation indépendante (par exemple un examen d'assurance qualité, un examen indépendant ou d'un pair, iCAT faisant l'objet d'une assurance qualité indépendante, conduit dans les trois dernières années) de la pratique de l'audit de conformité de l'ISC a confirmé que l'ISC respecte <u>toutes</u> les exigences ISSAI de niveau 4 en cohérence avec cette composante (comprenant tous les critères susmentionnés).</p> <p>Note = 3: Les critères b), h) et au moins 6 des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Le critère h) et au moins quatre des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins 2 des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 0: Moins de 2 des critères susmentionnés sont respectés.</p>	<p>ISSAI 400</p> <p>ISSAI 30</p>



ISC- 16 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (ii) Réalisation des audits de conformité	
<p>a) L'auditeur a déterminé « <u>la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit</u> à mettre en œuvre » compte tenu des critères et de l'étendue de l'audit, des caractéristiques de l'entité auditée et des résultats de l'évaluation des risques (ISSAI 400.54) « afin d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés » (ISSAI 400.57) (si nécessaire, l'ISC a appliqué sa méthode de calcul de la taille minimale des échantillons prévue en réponse à l'évaluation des risques, au seuil de signification et au niveau d'assurance à fournir).</p> <p>b) « Si l'auditeur est confronté à des <u>cas de non-conformité</u> susceptibles d'être révélateurs de fraudes, il doit faire preuve de la diligence et de la prudence professionnelles voulues de manière à ne pas entraver de futures investigations ou poursuites judiciaires possibles » ISSAI 400:55 et devrait mettre en œuvre les procédures de l'ISC relatives au traitement des indices de fraude.</p> <p>c) Si l'auditeur a recours à des <u>experts externes</u>, il doit « évaluer si les experts disposent des compétences, des aptitudes et de l'objectivité nécessaires et déterminer si leurs travaux sont appropriés aux fins de l'audit ». ISSAI 400:45</p> <p>d) « L'auditeur doit collecter des <u>éléments probants suffisants et appropriés</u> pour étayer la conclusion ou l'opinion (...) [comportant] donc une série de procédures pour collecter des éléments probants de nature à la fois quantitative et qualitative [et] l'auditeur qui contrôle la conformité devra souvent combiner et comparer des éléments probants qui proviennent de sources différentes ». ISSAI 400:57</p> <p>e) Toutes les <u>procédures d'audit prévues ont été mises en œuvre</u> et si certaines procédures d'audit prévues n'ont pas été effectuées, une explication appropriée, approuvée par les responsables de l'audit, a été consignée en dossier. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 4: Une évaluation indépendante (par exemple un examen d'assurance qualité, un examen indépendant ou d'un pair, iCAT faisant l'objet d'une assurance qualité indépendante, conduit dans les trois dernières années) de la pratique de l'audit de conformité de l'ISC a confirmé que l'ISC respecte <u>toutes</u> les exigences ISSAI de niveau 4 en cohérence avec cette composante (comprenant tous les critères susmentionnés).</p> <p>Note = 3: Les critères a), d) et au moins 2 des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Le critère a) et au moins 1 des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 1: Au moins 1 des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	ISSAI 400
Composante (iii) Évaluation des éléments probants, conclusions et rapports en audit de conformité	
<p>a) « La <u>documentation</u> doit être suffisamment détaillée pour permettre à un auditeur expérimenté, qui n'a aucune connaissance préalable de l'audit, de comprendre la relation entre: le sujet considéré, les critères, l'étendue de l'audit, l'évaluation des risques, la stratégie et le plan d'audit, ainsi que la nature, le calendrier, l'étendue et les résultats des procédures mises en œuvre; les éléments probants obtenus pour étayer la conclusion ou l'opinion de l'auditeur; le raisonnement sous-jacent à tous les problèmes significatifs qui ont requis l'exercice d'un jugement professionnel; les conclusions connexes » ISSAI 400:48</p> <p>b) Les exigences de l'ISC en matière de <u>documentation</u> d'audit ont été respectées, afin de s'assurer que l'auditeur a constitué « une documentation d'audit pertinente avant la publication du rapport et [l'a conservé] pendant une période de temps suffisante » ISSAI 400:48. Voir aussi ISSAI 4000:64.</p> <p>c) « Les auditeurs doivent évaluer si des éléments probants suffisants et appropriés ont été collectés et <u>formuler des conclusions pertinentes</u> (...) pour réduire le risque d'audit à un niveau suffisamment faible pour être acceptable (...) ce processus doit aussi tenir compte du caractère significatif (...) » et du « niveau d'assurance recherché » de l'audit. ISSAI 400:58</p>	ISSAI 400



ISC- 16 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>d) « Les auditeurs doivent maintenir une <u>communication</u> efficace pendant tout le processus d'audit. », et durant l'audit « les cas importants de non-conformité doivent être communiqués aux personnes occupant le niveau hiérarchique approprié ou aux personnes responsables de la gouvernance ». ISSAI 400:49. Voir aussi ISSAI 4000:70, 73.</p> <p>e) « Les conclusions des audits effectués par les ISC sont soumises à une <u>procédure contradictoire</u>, et leurs recommandations font l'objet des commentaires et des réponses de l'entité contrôlée » ISSAI 20:3</p> <p>f) « Les auditeurs doivent établir un <u>rapport</u> fondé sur les principes d'intégralité, d'objectivité, de respect des délais et de procédure contradictoire » ISSAI 400:59. Voir aussi ISSAI 4000:158.</p> <p>g) « Un rapport relatif à un audit de conformité doit comporter les éléments ci-après (qui peuvent être présentés dans un ordre différent):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. un intitulé;</li> <li>II. le destinataire;</li> <li>III. l'étendue de l'audit, y compris la période couverte;</li> <li>IV. la mention ou la description du sujet considéré;</li> <li>V. les critères définis;</li> <li>VI. le recensement des normes d'audit appliquées lors des travaux d'audit;</li> <li>VII. une synthèse des travaux réalisés;</li> <li>VIII. les constatations;</li> <li>IX. une conclusion/opinion;</li> <li>X. les réponses de l'entité auditée (le cas échéant);</li> <li>XI. des recommandations (le cas échéant);</li> <li>XII. la date du rapport;</li> <li>XIII. une signature. » ISSAI 400:59</li> </ul> <p>h) « Les <u>rapports</u> doivent être faciles à comprendre et exhaustifs; leur contenu ne doit être ni vague ni ambigu. Ils doivent être objectifs et équitables, comporter uniquement des informations étayées par des éléments probants suffisants et appropriés et être établis de manière à ce que les constatations soient mises en perspective et placées dans leur contexte ». ISSAI 100:51 (dans le cas des rapports détaillés tels que les lettres de recommandations).</p> <p>i) Les <u>observations</u> découlant de l'audit et les <u>recommandations</u> sont rédigées avec clarté et concision, et elles sont adressées aux personnes chargées de leur donner suite.</p> <p>j) « Lorsqu'il formule une <u>opinion</u>, l'auditeur doit indiquer si elle est non modifiée ou si elle a été modifiée en fonction de l'évaluation des caractères significatif et généralisé » ISSAI 400:59. See also ISSAI 4000:151.</p> <p>Note = 4: Une évaluation indépendante (par exemple un examen d'assurance qualité, un examen indépendant ou d'un pair, iCAT faisant l'objet d'une assurance qualité indépendante, conduit dans les trois dernières années) de la pratique de l'audit de conformité de l'ISC a confirmé que l'ISC respecte <u>toutes</u> les exigences ISSAI de niveau 4 en cohérence avec cette composante (comprenant tous les critères susmentionnés).</p>	

ISC- 16 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 3: Les critères e), f) et au moins 6 des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 2: Le critère e) et au moins 4 des critères susmentionnés est respecté.</p> <p>Note = 1: Au moins 2 des critères susmentionnés sont respectés.</p> <p>Note = 0: Moins de deux des critères susmentionnés sont respectés.</p>	

## ISC-17: Résultats de l'audit de conformité

Cet indicateur évalue les résultats des audits de conformité de l'ISC, leur soumission opportune et la publication des rapports d'audit de conformité ainsi que les suivis des observations et recommandations d'audit.

Composante (i) et (ii) Présentation et publication en temps opportun des résultats des audits de conformité: Tous les résultats doivent être présentés aux autorités compétentes en temps opportun (composante i)). La présentation implique l'envoi/la remise du rapport final d'audit à l'autorité qui sera responsable d'étudier le rapport et d'agir de façon adaptée. La composante (ii) devrait être notée sur la question de savoir si les rapports d'audit de conformité (ou les résumés si les rapports sont très longs et détaillés) ou si les opinions sont publiés dès que la loi le permet. La législation du pays prescrit souvent à quelle étape du processus l'ISC est autorisée à publier le rapport d'audit ou l'opinion de l'auditeur. Le rapport d'audit est considéré comme achevé lorsque le(s) décideur(s) dans l'ISC (par exemple le dirigeant de l'ISC) l'ont approuvé.

Composante (iii) Suivi de la mise en œuvre des observations et des recommandations: L'ISC devait posséder un système pour veiller à ce que les entités auditées prennent des mesures appropriées à l'égard des observations et des recommandations qu'elle a formulées et, peut-être, à l'égard des opinions formulées par d'autres responsables de la gouvernance de l'entité auditée. Ce système doit donner à l'entité auditée la possibilité de commenter les recommandations, et à l'ISC, la possibilité d'effectuer un suivi et d'en rendre compte d'une manière appropriée et, si nécessaire, publiquement.

### Approche d'évaluation suggérée

L'information servant à noter cet indicateur pourra provenir du système d'information de gestion de l'ISC ou de l'examen d'un échantillon d'audits de conformité exécutés pendant la période considérée.

### Composantes à évaluer:

- (i) Présentation des résultats des audits de conformité en temps opportun
- (ii) Publication des résultats des audits de conformité en temps opportun
- (iii) Suivi par l'ISC de la mise en œuvre des observations et des recommandations des audits de conformité

ISC-17 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Présentation des résultats des audits de conformité en temps opportun	
Note = 4: Pour <u>au moins 80%</u> des audits financiers, l'opinion d'audit et/ou le rapport est présenté à l'autorité appropriée dans le calendrier légal ou convenu (ou, lorsqu'aucun calendrier n'est défini, dans un délai de 6 mois à partir de la réception des états financiers par l'ISC). <i>ISSAI 10:5, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i>	ISSAI 10  ISSAI 20
Note = 3: Pour <u>au moins 60%</u> des audits financiers, l'opinion d'audit et/ou le rapport est présenté à l'autorité appropriée dans le calendrier légal ou convenu (ou, lorsqu'aucun calendrier n'est défini, <u>dans un délai de 9 mois</u> à partir de la réception des états financiers par l'ISC). <i>ISSAI 10:5, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i>	
Note = 2: Pour <u>au moins 40%</u> des audits financiers, l'opinion d'audit et/ou le rapport est présenté à l'autorité appropriée dans le calendrier légal ou convenu (ou, lorsqu'aucun calendrier n'est défini, <u>dans un délai de 12 mois</u> à partir de la réception des états financiers par l'ISC). <i>ISSAI 10:5, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i>	
Note = 1: Pour <u>au moins 20%</u> des audits financiers, l'opinion d'audit et/ou le rapport est présenté à l'autorité appropriée dans le calendrier légal ou convenu (ou, lorsqu'aucun calendrier n'est défini, <u>dans un délai de 12 mois</u> à partir de la réception des états financiers par l'ISC). <i>ISSAI 10:5, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i>	

ISC-17 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 0: Pour <u>moins de 20%</u> des audits financiers, l'opinion d'audit et/ou le rapport est présenté à l'autorité appropriée dans le calendrier légal ou convenu (ou, lorsqu'aucun calendrier n'est défini, dans un délai de 12 mois à partir de la réception des états financiers par l'ISC). <i>ISSAI 10:5, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i></p>	
Composante (ii) Publication des résultats des audits de conformité en temps opportun	
<p>Note = 4: Pour <u>tous les rapports d'audit</u> et/ou les avis pour lesquels l'ISC a le droit et l'obligation de publier, le rapport et/ou l'avis est rendu disponible au public à travers les moyens appropriés dans un délai de <u>15 jours</u> après que l'ISC ait été autorisée à publier. <i>ISSAI 10:6, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 3: Pour <u>tous les rapports d'audit</u> et/ou les avis pour lesquels l'ISC a le droit et l'obligation de publier, le rapport et/ou l'avis est rendu disponible au public à travers les moyens appropriés dans un délai de <u>30 jours</u> après que l'ISC ait été autorisée à publier. <i>ISSAI 10:6, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 2: Pour <u>au moins 75% des rapports d'audit</u> et/ou les avis pour lesquels l'ISC a le droit et l'obligation de publier, le rapport et/ou l'avis est rendu disponible au public à travers les moyens appropriés dans un délai de <u>60 jours</u> après que l'ISC ait été autorisée à publier. <i>ISSAI 10:6, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 1: Pour <u>au moins 50% des rapports d'audit</u> et/ou les avis pour lesquels l'ISC a le droit et l'obligation de publier, le rapport et/ou l'avis est rendu disponible au public à travers les moyens appropriés dans un délai de <u>60 jours</u> après que l'ISC ait été autorisée à publier. <i>ISSAI 10:6, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>Note = 0: Pour <u>moins de 50% rapports d'audit</u> et/ou les avis pour lesquels l'ISC a le droit et l'obligation de publier, le rapport et/ou l'avis est rendu disponible au public à travers les moyens appropriés dans un délai de <u>60 jours</u> après que l'ISC ait été autorisée à publier. <i>ISSAI 10:6, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</i></p>	<p>ISSAI 10</p> <p>ISSAI 20</p>
Composante (iii) Suivi par l'ISC de la mise en œuvre des observations et des recommandations des audits de conformité	
<p>a) « Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques possèdent leur propre <u>système</u> interne <u>de suivi</u> pour veiller à ce que les entités contrôlées donnent suite de façon satisfaisante à leurs observations et à leurs recommandations ou à celles du Parlement (ou d'une de ses commissions) ou de leur conseil d'administration, selon le cas. » <i>ISSAI 10:7</i></p> <p>b) « Le suivi vise essentiellement à déterminer si l'entité auditée a <u>dûment traité</u> les problèmes mis au jour » <i>ISSAI 100:51</i></p> <p>c) « Les procédures de suivi des ISC permettent à l'entité contrôlée de fournir des informations sur les mesures correctives prises ou les raisons pour lesquelles aucune mesure corrective n'a été prise. » <i>ISSAI 20:3</i></p> <p>d) « Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques soumettent leurs rapports de suivi au Parlement (ou à l'une de ses commissions) ou au conseil d'administration de l'entité contrôlée, selon le cas, afin qu'il les examine et prenne des mesures, et ce, même lorsqu'elles ont, en vertu de la loi, le pouvoir d'effectuer des suivis et de prendre des sanctions » <i>ISSAI 10:7</i></p> <p>e) « Les ISC rendent publics les résultats de leurs audits (...)et des mesures prises à la suite de leurs recommandations. » <i>ISSAI 20:7</i></p> <p>f) L'ISC a établi une pratique pour évaluer le caractère significatif afin de déterminer quand un suivi nécessite de nouvelles investigations/audits. <i>Equipe de travail du CMP ISC, ISSAI 100:41.</i></p>	<p>ISSAI 10</p> <p>ISSAI 20</p> <p>ISSAI 100</p>

ISC-17 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés. Note = 3: Au moins cinq des critères susmentionnés sont respectés. Note = 2: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés. Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté. Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.	

## Introduction au contrôle juridictionnel

Le contrôle juridictionnel a pour objectif de statuer par une décision spécifique: l'arrêt, le jugement ou l'ordonnance, sur la responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable public. Dans certains cas, le contrôle juridictionnel produit un jugement sur la responsabilité particulière des gestionnaires publics par une décision collégiale et, éventuellement, de les sanctionner pour avoir manqué à leurs obligations. Sa conduite implique le respect des normes applicables, la mise en œuvre d'une procédure définie par la loi et le règlement, et contradictoire, qui fait une large part à l'écrit.

Chaque juridiction du secteur publique suppose qu'un corpus complet de règles de niveau pertinent (loi, règlement) ait été mis en place dans l'ordre interne pour fixer le régime de responsabilité des gestionnaires publics, les conditions de sa mise en jeu, les compétences et les règles de procédure. Le contrôle juridictionnel permet à l'ISC de vérifier si le gestionnaire public, sous un régime spécifique de responsabilité fixé par la loi et les régulations, s'est acquitté des obligations qui lui ont été confiées par la loi et les régulations. S'ils ne s'acquittent pas de leurs obligations, la responsabilité des gestionnaires publics est engagée. Ce contrôle est strictement limité à la conformité avec ces obligations.

Les principes spécifiques au contrôle juridictionnel pour les ISC à compétence juridictionnelle ne sont pas décrits dans le cadre des ISSAI: les critères sont donc développés sur les fondements des bonnes pratiques relatives à cette méthode, par un groupe de référence d'ISC à compétence juridictionnelle basé sur un accord commun parmi celles-ci: les indicateurs reflètent différentes pratiques pour les ISC juridictionnelles en général.

### Comment déterminer si un contrôle est un contrôle juridictionnel

Le contrôle juridictionnel est une mission confiée à l'ISC par la loi. Son cadre légal fixe son objet, son contenu et sa méthode. Les évaluateurs doivent s'assurer que les contrôles présentés comme juridictionnels sont en cohérence avec les termes de ce cadre légal.

Même si le contrôle juridictionnel, dans certains cas, peut être mené comme un type de contrôle spécifique, il peut aussi être mené conjointement avec d'autres formes de contrôle. Lors de la planification de l'évaluation du CMP des ISC, les évaluateurs devraient considérer les sources d'informations les plus adaptées pour noter ces indicateurs. Cela peut impliquer une combinaison de données probantes de différents types de contrôle contenant des éléments juridictionnels, mais dans tous les cas, l'échantillon sur lequel les résultats sont fondés devrait être clairement identifié.

## ISC-18: Normes de contrôle juridictionnel et gestion de la qualité

Cet indicateur est spécifique aux principes fondamentaux du contrôle juridictionnel. L'ISC-18 s'intéresse aux fondements du contrôle juridictionnel, comprenant les normes de contrôle juridictionnel et les outils d'orientation, ainsi que les méthodes de l'ISC pour assurer spécifiquement la qualité des contrôles juridictionnels (les systèmes globaux de l'ISC pour assurer la qualité du travail d'audit/de contrôle sont évalués ailleurs dans les indicateurs sur le contrôle qualité dans l'ISC-4 et le recrutement du personnel et la formation dans les disciplines d'audit/de contrôle pertinentes dans l'ISC-22 et l'ISC-23).

### Composantes à évaluer:

- (i) Normes et directives pour réaliser un contrôle juridictionnel
- (ii) Gestion et compétences des équipes de contrôle juridictionnel
- (iii) Contrôle qualité des contrôles juridictionnels

(i) Normes et directives pour réaliser un contrôle juridictionnel: La Constitution et les lois définissent les principes et les normes que doivent respecter les gestionnaires et comptables publics, et définir la manière dont leur responsabilité va être engagée pour non-conformité. Dans certains pays, le cadre juridique donne à l'ISC le pouvoir d'adopter des règlements sur la manière dont le processus des contrôles juridictionnels sera mis en œuvre.

(ii) Gestion et compétences des équipes de contrôle juridictionnel: La composante cherche à déterminer si l'ISC a mis en place un système pour assurer que les membres de l'équipe d'audit possèdent collectivement la compétence professionnelle et les compétences et aptitudes nécessaires pour mener à bien l'audit en question. Elle cherche également à estimer le soutien que l'ISC fournit à ses auditeurs dans le processus d'audit. Pour noter la composante, les évaluateurs peuvent constater les directives et procédures de l'ISC relatives à la composition des équipes d'audit, mais aussi des outils d'orientation et d'autres formes de soutien fournies aux auditeurs. Pour vérifier que le système de composition des équipes d'audit est mis en œuvre en pratique, les évaluateurs peuvent examiner les documents de planification de l'échantillon d'audits.

(iii) Contrôle qualité des contrôles juridictionnels: Cette composante la manière dont les mesures de contrôle qualité ont été mises en œuvre en pratique, ce dont témoigne un examen des dossiers d'audit. Le contrôle qualité du processus d'audit décrit la somme des mesures prises pour assurer une bonne qualité de chaque produit d'audit, et celui-ci est mené comme une partie intégrante du processus d'audit. Deux organes jouent un rôle clé dans le contrôle qualité du contrôle juridictionnel: le ministère public et le service de greffe de la Cour. Veuillez noter que le système de contrôle qualité de l'ISC au niveau organisationnel est mesuré ailleurs dans le cadre (ISC-4 (iii)).

Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Normes et directives pour réaliser un contrôle juridictionnel	
a) Il existe un cadre juridique qui résume les processus des contrôles juridictionnels et définit les rôles clés et les responsabilités ( <i>par exemple, l'identité des personnes pouvant voir leur responsabilité engagée, quand et comment les processus de contrôle juridictionnels commencent et se terminent, quelles sont les parties impliquées et quels sont leurs rôles</i> ). b) L'ISC a publié des normes détaillées de contrôle juridictionnel qui: (i) sont compatibles avec la législation de niveau supérieur et, (ii) le cas échéant, décrivent clairement quelles directives et/ou principes les gestionnaires/comptables publics ou toute personne en charge d'actifs publics doivent respecter.	ISSAI 100  Equipe du CMP ISC

Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>c) Le cas échéant, l'ISC a communiqué ces normes à tous ceux qui sont sous sa responsabilité.</p> <p>d) La loi ou les réglementations internes de l'ISC décrivent et communiquent clairement à ceux qui doivent lui rendre des comptes quels sont les documents, rapports et informations qui doivent lui être envoyés ou présentés.</p> <p>e) Il existe un processus établi par la loi ou les règlements décrivant la manière dont l'ISC devrait agir en cas de non-conformité de la part de ceux qui doivent lui rendre des comptes.</p> <p>f) Il existe des sanctions établies dans la loi applicables en cas de non-conformité de la part de ceux qui doivent rendre des comptes à l'ISC.</p> <p>g) L'ISC réalise un suivi de ces entités qui ne lui ont pas rendu des comptes ou qui l'ont fait, mais pas dans les délais impartis et/ou conformément aux procédures établies.</p> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.  Note = 3: Le critère a) et au moins quatre des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Le critère a) et au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 1: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 0: Moins de trois des critères susmentionnés sont respectés.</p>	
Composante (ii) Gestion et compétences des équipes de contrôle juridictionnel	
<p>L'ISC a établi un système pour s'assurer que les individus du personnel de contrôle possèdent collectivement les connaissances, les compétences et l'expertise nécessaires pour mener à bien, avec succès, le contrôle juridictionnel, notamment:</p> <p>a) une bonne connaissance et une expérience pratique en matière de contrôle juridictionnel;</p> <p>b) une bonne connaissance des normes et des lois et règlements applicables;</p> <p>c) une connaissance suffisante des caractéristiques pertinentes de l'entité contrôlée;</p> <p>d) les compétences et l'expérience nécessaires pour faire preuve de jugement professionnel.</p> <p>Le système garantit que:</p> <p>e) Les connaissances, les compétences et l'expertise exigées pour mener le contrôle sont identifiées.</p> <p>f) Si des experts externes sont utilisés, une évaluation est réalisée pour vérifier qu'ils ont les compétences, les capacités et l'objectivité nécessaires.</p> <p>g) L'ISC fournit au personnel de contrôle des services de soutien pour les aider à mettre en place les normes de contrôle et règles de déontologie adoptées et pour améliorer leurs compétences professionnelles (<i>par exemple la fourniture de guides, l'opportunité d'améliorer leurs compétences au jour le jour, la possibilité de consulter des experts tel que requis, la mise en commun d'expérience professionnelle, le dialogue avec d'autres personnels de contrôle</i>).</p> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.  Note = 3: Les critères a), b), d), e) et f) sont respectés.  Note = 2: Les critères a), b), d), et e) sont respectés.  Note = 1: Au moins deux critères sont respectés.  Note = 0: Moins de deux critères sont respectés.</p>	Equipe du CMP ISC



Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (iii) Contrôle qualité des contrôles juridictionnels	
<p>a) Tous les travaux entrepris doivent être examinés en vue de promouvoir la qualité, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel (<i>y compris l'examen de l'ébauche du plan de contrôle, des feuilles de travail et des travaux de l'équipe, et la supervision et l'examen de cas</i>).</p> <p>b) L'ISC met en place des procédures de contrôle qualité à chaque étape d'un contrôle juridictionnel.</p> <p>c) L'ISC peut recourir à des ressources appropriées (telles que des experts techniques) si nécessaire.</p> <p>d) Les décisions juridictionnelles de l'ISC sont susceptibles d'appels.</p> <p>e) Le nombre d'appels menant à une réformation des décisions du contrôle est raisonnablement faible.</p> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.  Note = 3: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Au moins deux des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.  Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	Equipe du CMP ISC

## ISC-19: Processus de contrôle juridictionnel

L'indicateur s'intéresse à la manière dont le contrôle juridictionnel est mené en pratique. Il examine distinctement la phase de planification, la phase de mise en œuvre et la phase de décision. La notation de cet indicateur devrait être effectuée sur la base d'un examen d'un échantillon de dossiers de contrôle juridictionnel de l'année examinée. Des données factuelles peuvent aussi être trouvées dans les rapports d'assurance qualité propres à l'ISC, dans le cas où l'évaluateur a déterminé que les données étaient fiables. Il peut aussi être utile d'interviewer les équipes qui ont conduit les contrôles sélectionnés.

### Approche suggérée d'évaluation

La notation de cet indicateur devrait être effectuée sur la base d'un examen d'un échantillon de dossiers de contrôle juridictionnel de l'année examinée. Des données factuelles peuvent aussi être trouvées dans les rapports d'assurance qualité propres à l'ISC, dans le cas où l'évaluateur a déterminé que l'on pouvait s'y fier. Il peut aussi être utile d'interviewer les équipes qui ont conduit les contrôles sélectionnés. L'examen du dossier devrait comprendre les dossiers de travail, les documents de travail, les rapports provisionnels et la documentation du processus et des décisions en lien avec le jugement. Pour la composante (iii) l'évaluateur a aussi besoin d'évaluer les fondements et les pratiques guidant la prise de décisions, appuyant ceci par des observations de l'échantillon, alors que la composante (iv) implique l'examen de la documentation de la décision finale.

En règle générale, les enjeux couverts par les critères devraient être documentés pour que les critères soient considérés comme respectés, par exemple dans le plan de contrôle. L'évaluation de cet indicateur ne devrait violer ni la confidentialité de la vérification/de l'investigation, ni la confidentialité de la délibération.

### Composantes à évaluer:

- (i) Planification des contrôles juridictionnels
- (ii) Réalisation des contrôles juridictionnels
- (iii) Processus de prise de la décision lors des contrôles juridictionnels
- (iv) Décision finale lors des contrôles juridictionnels

(i) Planification des contrôles juridictionnels: La gestion appropriée d'un contrôle, décidée dans les formes prescrites par l'ISC, exige que le contrôleur rassemble des connaissances sur le sujet du contrôle, et que les objectifs du contrôle et les moyens permettant de les atteindre (connaissances, calendrier...) soient clairement indiqués.

(ii) Réalisation des contrôles juridictionnels: Lorsque le jugement comprend une décision temporaire et une décision définitive, la composante comprendra des activités de contrôle liées à ces deux décisions.

(iii) Processus de prise de la décision lors des contrôles juridictionnels: La décision résultant d'un contrôle juridictionnel repose sur la présentation des résultats de l'investigation par le rapporteur, l'opinion du ministère public et la délibération d'un ou de plusieurs magistrats. Certaines affaires peuvent comporter des dispositions légales nécessitant des décisions monocratiques. Que l'audience soit publique ou non, le processus juridictionnel de prise de décision devrait toujours être contradictoire. Les gestionnaires publics (y compris les comptables) dont la responsabilité est engagée devraient avoir une opportunité de présenter leurs observations ou leurs arguments.

(iv) Décision finale lors des contrôles juridictionnels: La décision juridictionnelle de l'ISC est légale et formelle, dirigée envers ceux qui sont responsables de l'objet contrôlé (acte, compte...); ainsi elle devrait être délivrée conformément à la loi et aux règlements. La décision finale doit être facile à comprendre, claire, sans ambiguïté, et à portée générale; elle devrait présenter les arguments de toutes les parties, et des clauses opérationnelles devraient être indiquées clairement et distinctement à la suite des raisons justifiant la décision.

ISC-19 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Planification des contrôles juridictionnels	
<p>Lors de la planification d'un contrôle juridictionnel, les personnes responsables du contrôle devraient:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Acquérir des connaissances suffisantes avant le contrôle, de façon à bien concevoir le plan de contrôle.</li> <li>b) Appliquer une stratégie fondée sur les risques et axée sur le système, prenant en compte les spécificités de la partie contrôlée.</li> <li>c) Dans le cas du contrôle juridictionnel des comptes, formuler un objectif de contrôle clair.</li> <li>d) Inclure un emploi du temps et un calendrier de l'exécution.</li> <li>e) Inclure tous les programmes planifiés dans le programme annuel de travail de l'ISC.</li> <li>f) L'ISC a établi un système pour assurer qu'au niveau de chaque contrôle, les personnes responsables du contrôle respectent les exigences éthiques suivantes: l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité, la compétence, le comportement professionnel et la confidentialité. <i>ISSAI 30. (Par exemple en évitant les relations de long terme avec la même entité auditée et en exigeant des déclarations appropriées du personnel en ce qui concerne la déontologie et l'indépendance)</i></li> </ul> <p>Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.  Note = 3: Au moins quatre des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 1: Au moins deux des critères susmentionnés est respecté.  Note = 0: Moins de deux des critères susmentionnés sont respectés.</p>	<p>Equipe du CMP ISC</p> <p>ISSAI 30</p>
Composante (ii) Réalisation des contrôles juridictionnels	
<p>Lors de la mise en œuvre du contrôle, les personnes chargées du contrôle doivent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Informer la partie contrôlée de l'ouverture du contrôle.</li> <li>b) Établir une bonne communication avec la partie contrôlée.</li> <li>c) Travailler systématiquement avec toute la diligence et l'objectivité voulues.</li> <li>d) Établir, rassembler et archiver une documentation complète et suffisamment détaillée jusqu'à la décision définitive et dans le respect de la réglementation nationale applicable.</li> <li>e) Appliquer des méthodes saines de gestion du processus de contrôle.</li> <li>f) Notifier à la partie mise en cause des irrégularités observées.</li> </ul> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.  Note = 3: Au moins quatre critères sont respectés.  Note = 2: Au moins trois critères sont respectés.  Note = 1: Au moins deux critères sont respectés.  Note = 0: Moins de deux critères sont respectés.</p>	<p>Equipe du CMP ISC</p>

ISC-19 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (iii) Processus de prise de la décision lors des contrôles juridictionnels	
<p>a) Une audience publique ou non publique est tenue, conformément aux règles nationales.</p> <p>b) Le ministère public communique/est présent dans le processus de contrôle juridictionnel.</p> <p>c) La composition de la formation de jugement est fixée à l'écrit dans les textes juridiques ou les règlements internes.</p> <p>d) La participation du rapporteur à la prise de décision est conforme à la réglementation nationale.</p> <p>e) La décision engageant la responsabilité d'un gestionnaire public est prise collégialement.</p> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.</p> <p>Note = 3: Au moins quatre critères sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins trois critères sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins deux critères sont respectés.</p> <p>Note = 0: Moins de deux critères sont respectés.</p>	Equipe du CMP ISC
Composante (iv) Décision finale lors des contrôles juridictionnels	
<p>a) La décision finale vise les textes qui s'appliquent à l'affaire.</p> <p>b) La décision expose les arguments de toutes les parties.</p> <p>c) La décision est motivée.</p> <p>d) La forme de la décision est conforme à la loi et au règlement.</p> <p>e) La décision est facile à comprendre, sans imprécision ni ambiguïté et complète.</p> <p>f) Le dispositif apparaît de façon claire et distincte à la suite de la motivation.</p> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.</p> <p>Note = 3: Au moins quatre critères sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins trois critères sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins deux critères sont respectés.</p> <p>Note = 0: Moins de deux critères sont respectés.</p>	Equipe du CMP ISC

## ISC-20: Résultats des contrôles juridictionnels

Les résultats des contrôles juridictionnels sont des décisions, telles que des jugements, des injonctions, et des ordonnances légales contre des gestionnaires publics (y compris des comptables). Même si la mise en œuvre des décisions ne relève pas des attributions de l'ISC, cet indicateur évalue la manière dont l'ISC gère la décision, à travers une notification, une publication et plus tard le suivi des informations reçues concernant cette mise en œuvre.

### Approche suggérée d'évaluation

Les informations nécessaires à l'évaluation de cet indicateur peuvent être trouvées dans le système de gestion de l'information de l'ISC, et à travers un examen d'un échantillon de dossiers de contrôles juridictionnels de la période examinée.

### Composantes à évaluer

- (i) Notification des décisions relatives au contrôle juridictionnel
- (ii) Publication et diffusion des décisions relatives au contrôle juridictionnel
- (iii) Suivi par l'ISC de l'exécution des décisions relatives au contrôle juridictionnel

(i) Notification des décisions relatives au contrôle juridictionnel: Après qu'une décision finale a été rendue, la partie contrôlée devrait en être notifiée. Cette composante évalue les pratiques de notification des ISC juridictionnelles, mesurant le pourcentage de décisions finales prises à la suite de contrôles juridictionnels qui ont été notifiées aux parties dans un délai de référence convenu.

(ii) Publication et diffusion des décisions relatives au contrôle juridictionnel: En général, les décisions juridictionnelles rendues par les ISC peuvent être publiées et communiquées; cependant, la publication n'est pas automatique et relève du choix de l'ISC. Cette composante évalue les pratiques de publication des ISC juridictionnelles, mesurant le pourcentage de décisions notifiées ayant été publiées durant l'année de notification.

(iii) Suivi par l'ISC de l'exécution des décisions relatives au contrôle juridictionnel: La mise en œuvre de décisions de contrôles juridictionnels peut ne pas relever des attributions de l'ISC. Cependant, l'ISC peut toujours réaliser un suivi de ces décisions, et vérifier leur mise en œuvre (par exemple, le Ministre des finances envoie une liste des soldes dus, d'encours à collecte, etc.). Lorsqu'une décision a été mise en œuvre, dans de nombreux cas, l'ISC doit ensuite réinitialiser le statut des personnes responsables des comptes en question.

IS-20 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Notification des décisions relatives au contrôle juridictionnel	
Note = 4: Plus de 90% des décisions prises durant les 3 dernières années sont notifiées et, ce, dans un délai moyen inférieur à 2 mois de la décision finale.	Equipe du CMP ISC
Note = 3: Plus de 80% des décisions prises durant les 3 dernières années sont notifiées et, ce, dans un délai moyen inférieur à 3 mois de la décision finale.	
Note = 2: Plus de 70% des décisions prises durant les 3 dernières années sont notifiées et, ce, dans un délai moyen inférieur à 4 mois de la décision finale.	
Note = 1: Plus de 50% des décisions prises durant les 3 dernières années sont notifiées et, ce, dans un délai moyen inférieur à 6 mois de la décision finale.	
Note = 0: Moins de 50% des décisions prises durant les 3 dernières années sont notifiées ou le délai moyen de notification est supérieur ou égal à 6 mois de la décision finale.	

IS-20 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (ii) Publication et diffusion des décisions relatives au contrôle juridictionnel	
<p>Note = 4: Plus de 90% des décisions notifiées durant les trois dernières années sont publiées et, ce, dans un délai moyen inférieur à 4 mois de la notification.</p> <p>Note = 3: Plus de 75% des décisions notifiées durant les trois dernières années sont publiées et, ce, dans un délai moyen inférieur à 5 mois de la notification.</p> <p>Note = 2: Plus de 60% des décisions notifiées durant les trois dernières années sont publiées et, ce, dans un délai moyen inférieur à 6 mois de la notification.</p> <p>Note = 1: Plus de 50% des décisions notifiées durant les trois dernières années sont publiées et, ce, dans un délai moyen inférieur à 12 mois de la notification.</p> <p>Note = 0: Moins de 50% des décisions notifiées durant les trois dernières années sont publiées ou le délai moyen de publication est supérieur à 12 mois de la notification.</p>	Equipe du CMP ISC
Composante (iii) Suivi par l'ISC de l'exécution des décisions relatives au contrôle juridictionnel	
<p>a) L'ISC dispose d'un système permettant de suivre directement ou avec le concours d'une administration publique l'exécution de ses décisions.</p> <p>b) L'ISC intervient, en cas de non-exécution de la décision, après un délai déterminé.</p> <p>c) Lorsque l'ISC reçoit l'avis d'exécution de la décision, elle apure rapidement la situation du comptable.</p> <p>Note = 4: Les trois critères sont respectés.</p> <p>Note = 3: Deux critères sont respectés.</p> <p>Note = 2: Un critère est respecté.</p> <p>Note = 1: Aucun critère susmentionné n'est respecté mais un outil de suivi est en cours d'élaboration.</p> <p>Note = 0: Aucun critère susmentionné n'est respecté et aucun outil de suivi est en cours d'élaboration.</p>	Equipe du CMP ISC

## Domaine D: Gestion financière, actifs et services de soutien

Une ISC devrait gérer ses opérations de manière économique, efficiente, efficace et en conformité avec les lois et les règlements. (ISSAI 20:6).

Les ISC doivent appliquer les principes généraux de gestion pour assurer la meilleure utilisation de ses ressources. Cela s'applique autant à la supervision au jour le jour qu'aux contrôles internes appropriés sur sa gestion financière et ses opérations.

Cela signifie que l'ISC devrait avoir une gestion organisationnelle appropriée et une structure de soutien conduisant à des processus de bonne gouvernance et soutenant un contrôle interne solide et des pratiques de gestion (ISSAI 12, principe 9). Cela s'applique également aux services de soutien de l'ISC, à la gestion de ses finances et de ses actifs matériels.

Le Domaine B comprend un indicateur qui traite des principales composantes et des critères qui doivent être en place pour que l'ISC fasse preuve de responsabilité également dans la gestion de ses finances et de ses actifs, et qui sert à contribuer à la réalisation des objectifs de ses activités principales.

### Les indicateurs de performance

ISC-21: gestion financière, actifs et services de soutien

## ISC-21: Gestion financière, actifs et services de soutien

Les ISC nécessitent des ressources financières adéquates, des actifs et des services de soutien bien gérés pour fonctionner de manière efficace. La gestion des ressources financières doit suivre un système caractérisé par la transparence la responsabilisation comprenant le contrôle interne et la justification des coûts. Une ISC doit aussi faire preuve d'une planification et d'une utilisation de ses actifs efficaces, actifs qui comprennent les bureaux et les centres de formation, les véhicules, les centres d'archivage et les équipements de bureau, ainsi que du matériel et du logiciel informatique. Pour utiliser au mieux son infrastructure et son équipement, l'ISC a besoin de services de soutien performants, qui peuvent gérer par exemple le soutien informatique, l'archivage, et la gestion des actifs.

### Composantes à évaluer:

- (i) Gestion financière
- (ii) Planification et utilisation efficace des actifs et des infrastructures
- (iii) Services de soutien administratif

(i) Gestion financière: Les ISC "doivent disposer des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires et raisonnables" et les ISC devraient « [gérer] leur propre budget et [pouvoir] l'affecter de la manière qu'elles jugent appropriée » (ISSAI 10:8). L'environnement de contrôle interne devrait fournir l'assurance que les ressources de l'ISC sont garanties contre les pertes causées par le gaspillage, l'abus, la mauvaise gestion, les erreurs, la fraude ou autres irrégularités. Il devrait également fournir l'assurance que l'ISC adhère aux lois, règlements et directives de gestion, et que l'ISC développe et maintient des informations financières fiables.

(ii) Planification et utilisation efficace des actifs et des infrastructures: Les actifs des ISC comprennent normalement des bâtiments, des centres de formation et d'archivage, des véhicules, des réseaux informatiques, du logiciel et du matériel. Pour garantir la bonne gestion de ces actifs, les ISC devraient: développer des plans de gestion d'actifs à court et long terme, basés sur les besoins anticipés actuels et futurs ; examiner régulièrement l'utilisation des actifs pour garantir que les actifs sont utilisés efficacement ; et réaliser un rapport au Parlement lorsque l'ISC considère que ses actifs actuels et son infrastructure sont insuffisants.

(iii) Services de soutien administratif: Les fonctions administratives, le soutien informatique, et l'archivage sont des parties vitales de la gestion du savoir et de l'information, et dans les audits, ils permettent à l'ISC de conserver une supervision, d'effectuer un suivi des travaux et de suivre des pistes d'audit, ainsi que de traiter les documents conformément aux règles de confidentialité et de stockage.

ISC 21 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Gestion financière	
Pour assurer une gestion efficace de ses ressources financières, l'ISC devrait:	ISSAI 12
a) Procéder à une répartition claire des <u>responsabilités</u> relatives aux principales activités de gestion financière; <i>INTOSAI GOV 9100:pg. 29.</i>	ISSAI 20
b) Avoir en place un système de <u>délégation des pouvoirs</u> pour engager et approuver les dépenses en son nom; <i>INTOSAI GOV 9100:pg.29.</i>	
c) Avoir en place des <u>manuels</u> ou des règlements financiers et les mettre à la disposition de tout le personnel; <i>ISSAI 20:1, INTOSAI GOV 9100:pg.10, 36-38.</i>	INTOSAI GOV 9100
d) Veiller à ce que les <u>employés</u> à qui elle confie des tâches liées au budget et à la comptabilité possèdent les compétences, l'expérience et les ressources nécessaires pour accomplir le travail; <i>ISSAI 12:9, ISSAI 20:6, INTOSAI GOV 9100 pg. 18.</i>	



ISC 21 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>e) Avoir des échéanciers et des procédures claires régissant le processus <u>budgétaire</u>; ISSAI 20:6.</p> <p>f) Avoir en place un <u>système de gestion de l'information</u> efficace qui comporte des renseignements financiers et de l'information sur la performance; <i>Derived from ISSAI 12:9, ISSAI 20:6, INTOSAI GOV 9100 pg. 10.</i></p> <p>g) Avoir un dispositif d'<u>enregistrement des coûts</u> du personnel opérationnel ; <i>Derived from ISSAI 12:9, ISSAI 20:6, INTOSAI GOV 9100 pg. 10.</i></p> <p>h) Gérer ses <u>dépenses réelles</u> de sorte que, au cours des trois derniers exercices, la différence entre ses dépenses réelles et ses dépenses prévues n'a pas dépassé plus d'une fois 10% des dépenses prévues dans le dernier budget approuvé; <i>Dérivé de l'ISSAI 12:8, ISSAI 20:6.</i></p> <p>i) Préparer chaque année des <u>états financiers</u> selon un référentiel d'information financière pertinent et applicable; ISSAI 20:6.</p> <p>j) « Les rapports financiers des ISC sont rendus publics et soumis à un <u>audit externe indépendant</u> ou à l'examen du Parlement » ; ISSAI 20:6.</p> <p>k) Lorsque c'est exigé par la loi ou les règlements applicables, l'ISC a reçu une <u>opinion d'audit non modifiée ou sans réserve</u> sur ses derniers états financiers audités et a assuré une réponse adéquate et appropriée au rapport d'audit/d'examen et/ou à la lettre de gestion et aux recommandations faites. <i>(N.B. là où les activités de l'ISC sont décrites comme faisant partie des comptes publics généraux, elles devraient être présentées comme une note séparée conformément au cadre applicable de notification financière, et il ne devrait pas y avoir de réserves en relation à la note sur les activités de l'ISC). Dérivé de l'ISSAI 20:6.</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.  Note = 3: Au moins huit critères sont respectés.  Note = 2: Au moins cinq critères sont respectés.  Note = 1: Au moins deux critères sont respectés.  Note = 0: Moins de deux critères sont respectés.</p>	
Composante (ii) Planification et utilisation efficace des actifs et des infrastructures	
<p>a) L'ISC a élaboré une <u>stratégie</u> ou un plan à long terme pour répondre à ses besoins en matière d'infrastructures matérielles et un plan à court terme concernant ses besoins en TI, en fonction des niveaux de dotation actuels et futurs. <i>Building Capacity in Supreme Audit Institutions pg. 45, 49.</i></p> <p>b) Le cas échéant, l'ISC a <u>évalué</u> la taille et l'emplacement de ses installations et les effectifs au sein de ces installations par rapport à l'emplacement des entités qu'elle a auditées au cours des cinq dernières années, et les améliorations proposées ont été suivies d'effet. <i>Issu de l'ISSAI 20:6, Equipe de travail du CMP ISC.</i></p> <p>c) L'ISC a examiné le caractère adéquat de son <u>infrastructure informatique</u> (ordinateurs, logiciels, réseaux informatiques) au cours des trois dernières années, et les améliorations proposées ont été suivies d'effets <i>(par exemple en utilisant la méthodologie d'auto-évaluation de l'EUROSAI IT (ITSA, disponible en anglais uniquement))</i>. <i>Building Capacity in Supreme Audit Institutions pg. 48-50 (disponible en anglais uniquement, Equipe de travail du CMP ISC).</i></p> <p>d) S'il y a lieu, dans son rapport annuel ou dans un rapport semblable, l'ISC a <u>fait connaître</u> toute insuffisance en ce qui concerne ses biens et ses infrastructures. ISSAI 12:1</p> <p>e) L'ISC a un accès sécurisé à des installations d'<u>archivage</u> appropriées dans lesquelles les dossiers pertinents peuvent être gardés en lieu sûr pendant de nombreuses années et consultés au besoin. <i>INTOSAI GOV 9100:pg. 11.</i></p>	<p>ISSAI 12</p> <p>ISSAI 20</p> <p>INTOSAI GOV 9100</p> <p>CBC Guide on Building Capacity in Supreme Audit Institutions (disponible en anglais uniquement)</p>

ISC 21 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.</p> <p>Note = 3: Au moins quatre critères sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins deux critères sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins un critère est respecté.</p> <p>Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	
Composante (iii) Services de soutien administratif	
<p>L'ISC doit avoir en place les services de soutien administratif appropriés pour exercer ses fonctions et préserver ses actifs et ses infrastructures efficacement:</p> <p>a) Les responsabilités liées au <u>soutien des TI</u> interne sont clairement assignées et les employés qui doivent s'acquitter de ces responsabilités possèdent les compétences et les ressources nécessaires pour effectuer le travail. <i>Dérivé de l'ISSAI 12:9, ISSAI 20:6, INTOSAI GOV 9100 pg. 18.</i></p> <p>b) Les responsabilités liées à la gestion des dossiers et à <u>l'archivage</u> sont clairement assignées et les employés qui doivent s'acquitter de ces responsabilités possèdent les compétences et les ressources appropriées pour effectuer le travail. <i>Dérivé de l'ISSAI 12:9, ISSAI 20:6, INTOSAI GOV 9100 pg. 18.</i></p> <p>c) Les responsabilités liées à la gestion de toutes les grandes catégories <u>d'actifs</u> et d'infrastructures sont clairement assignées et les employés qui doivent s'acquitter de ces responsabilités possèdent les compétences et les ressources appropriées pour effectuer le travail. <i>Dérivé de l'ISSAI 12:9, ISSAI 20:6, INTOSAI GOV 9100 pg. 18.</i></p> <p>d) Toutes les fonctions de <u>soutien administratif</u> ont été évaluées au cours des cinq dernières années et toutes les améliorations proposées ont été suivies d'effets. <i>Dérivé de l'ISSAI 20:6, Manuel de renforcement des capacités des ISC pg. 46, Equipe de travail du CMP ISC.</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.</p> <p>Note = 3: Au moins trois critères sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins deux critères sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins un critère est respecté.</p> <p>Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	<p>ISSAI 12</p> <p>ISSAI 20</p> <p>INTOSAI GOV 9100</p>

## Domaine E: Ressources humaines et formation

La Déclaration de Lima (ISSAI 1) reconnaît qu'une ISC efficace est dépendante de sa capacité à recruter, conserver, et déployer efficacement un personnel très compétent, travailleur et motivé. Il relève de la responsabilité de la direction de l'ISC d'assurer qu'une ISC a le personnel adapté au bon moment et qu'elle peut le déployer efficacement.

L'ISSAI 40 identifie l'apport d'une gestion des ressources humaines pour fournir un travail d'audit de haute qualité. L'ISSAI 40 déclare le fait que les ISC doivent établir des directives et des procédures de ressources humaines qui lui fournissent l'assurance raisonnable qu'elle dispose de suffisamment de personnel, disposant des qualifications requises, des capacités et de l'engagement aux principes éthiques. L'ISSAI 100 affirme que, pour tous les audits, « il convient de recruter du personnel doté des qualifications appropriées, d'offrir au personnel des possibilités d'évolution et des formations. (...) Les auditeurs doivent conserver leurs compétences professionnelles grâce à un perfectionnement professionnel permanent. » (ISSAI 100:39).

Pour garantir que le personnel conserve les compétences adéquates, tout en se développant professionnellement et en étant à jour en matière de normes et de méthodes d'audit, l'ISC doit adopter une approche stratégique du Domaine du perfectionnement professionnel, et développer des politiques et des pratiques pour mettre en œuvre ses choix stratégiques. Le Domaine E s'intéresse à la performance de l'ISC dans la gestion et le développement de ses ressources humaines.

Certaines ISC peuvent reposer sur une agence de dotation du secteur public pour mener les fonctions de recrutement, de rémunération, de perfectionnement du personnel, etc. Cependant de nombreuses ISC établissent des fonctions de ressources humaines internes résultant d'une autonomie organisationnelle croissante ou dans la lignée de leur objectif de développement organisationnel. Celles-ci ont à la fois la responsabilité du personnel traditionnelle et un rôle stratégique pour aider les gestionnaires à identifier et à satisfaire les besoins stratégiques de long terme en matière de recrutement (CBC HRM Guide: pg. 5).

### Lien avec les indicateurs du Domaine A (indépendance et cadre juridique)

Lorsque les pouvoirs exécutifs participent activement à la gestion des ressources humaines de l'ISC, les évaluateurs doivent s'assurer que le Domaine E mesure la performance de facteurs qui relèvent du contrôle de l'ISC. Les composantes des indicateurs et les critères qui sont liés aux politiques et aux processus établis à l'extérieur de l'ISC devraient être jugés comme étant « sans objet » et ne pas être notés (voir la section 3.2.4). Le manque d'indépendance concernant la gestion des ressources humaines doit être indiqué dans le rapport de performance narratif. Une évaluation du système de gestion des ressources humaines qui est réalisée à l'extérieur de l'ISC peut également être incluse dans le rapport de performance narratif, mais ne doit pas être prise en compte au moment d'attribuer une note à l'indicateur. Les interventions des pouvoirs exécutifs dans la gestion des ressources humaines se traduiront par des notes plus faibles pour la composante (iii) de l'ISC-1, Indépendance/autonomie organisationnelle.

Lorsque les pouvoirs exécutifs prennent des décisions quant au recrutement, à la rémunération et à la promotion, l'ISC doit veiller à ce que des systèmes adéquats soient en place pour protéger l'indépendance de son personnel par rapport à tous les pouvoirs dans la conduite des audits. Ces facteurs doivent être pris en considération par l'évaluateur et mentionnés dans le rapport sur la performance. L'évaluateur doit analyser clairement la situation et évaluer si des systèmes adéquats sont en place pour protéger l'indépendance de l'ISC.

Dans les ISC juridictionnelles, il y a habituellement deux catégories de personnel: le personnel de contrôle dont les magistrats, et le personnel administratif ou de soutien.

Le personnel de contrôle (magistrats ou juges, rapporteurs, vérificateurs, assistants) et les greffiers sont des agents de l'État dont le recrutement, la rémunération et la promotion dépendent des lois, des règlements et des pratiques

régissant la fonction publique. En vertu de lois nationales, il faut accorder aux magistrats (ou juges) l'indépendance voulue dans l'exécution de leurs fonctions. Plus précisément, cela signifie que le cadre juridique doit prévoir l'immovibilité des juges. Il se pourrait que les critères de promotion ne soient pas toujours clairement définis.

Les sources de bonnes pratiques pour ce Domaine sont les suivantes: la norme ISSAI 40, le INTOSAI Capacity Building Committee's Guide on Human Resource Management (CBC HRM Guide) et le AFROSAI-E Institutional Capacity Building Framework (AFROSAI-E ICBF)

**Indicateurs de performance:**

ISC-22: Gestion des ressources humaines

ISC-23: Perfectionnement professionnel et formation

## ISC-22: Gestion des ressources humaines

Cet indicateur évalue les éléments de la Gestion des ressources humaines de l'ISC. Selon l'ISSAI 40, « Les ISC doivent veiller à ce que leurs politiques et leurs procédures en matière de ressources humaines (...) portent notamment sur: le recrutement, (...) le perfectionnement professionnel, (...) la promotion ». (ISSAI 40 pg 10).

Dans certains pays, les membres du personnel de l'ISC font partie des fonctionnaires du secteur public et ne sont donc pas recrutés directement par l'ISC. Même si cette solution peut présenter des avantages, cela peut affecter également son indépendance. Cela devrait alors se refléter dans l'ISC-1.

### Approche suggérée d'évaluation

Lors de l'évaluation de la gestion de ressources humaines de l'ISC, les évaluateurs devraient établir prudemment quelles fonctions sont sous le contrôle de l'ISC elle-même. Les composantes de l'indicateur et les critères liés aux fonctions et processus déterminés en dehors de l'ISC devraient être considérées comme « sans objet », et la méthodologie « sans notation » devrait être utilisée (voir section 3.2.4). Cependant, les fonctions et processus devraient toujours être expliqués dans la description narrative de l'indicateur.

### Composantes à évaluer:

- (i) Fonction de ressources humaines
- (ii) Stratégie de gestion des ressources humaines
- (iii) Recrutement et ressources humaines
- (iv) Rémunération, promotion et bien-être des effectifs

(i) Fonction de ressources humaines: Le personnel de gestion des ressources humaine a besoin d'un panel large de compétences, comprenant des compétences et des connaissances de la gestion du changement, de la gestion et de l'influence sur les parties prenantes.

(ii) Stratégie de gestion des ressources humaines: Une stratégie de Ressources humaine aligne les ressources humaine avec l'orientation voulue de l'organisation. La stratégie est soulignée par des valeurs, une culture, ces principes etc. Cela peut être un document à part entière, ou bien un document intégré à d'autres documents tels que le plan stratégique de l'ISC. Les aspects suivants de RH doivent être soulignés dans la stratégie de RH: le recrutement, la gestion de la performance, la formation et le développement, la fidélisation, et le bien-être du personnel.

(iii) Recrutement et ressources humaines: Une ISC devrait avoir un recrutement transparent qui devraient être conduit par les évaluations des besoins de ses besoin.

(iv) Rémunération, promotion et bien-être des effectifs: Afin de préserver la motivation du personnel, l'ISC doit évaluer individuellement la performance et l'utiliser comme base pour la promotion et la rémunération; de même, l'ISC doit créer et maintenir un environnement de travail sécurisé où le personnel est libre d'exprimer des sujets de préoccupation.

ISC-22 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Fonction de ressources humaines	
<p>L'ISC devrait confier la responsabilité de la <u>fonction</u> de gestion des ressources humaines à un individu ou à un département:</p> <p>a) Ceux qui ont les <u>compétences</u>, l'<u>expérience</u> et les <u>ressources adaptées</u> pour réaliser le travail. <i>ISSAI 40: pg. 10</i></p> <p>La fonction de ressources humaines a la responsabilité: <i>(issu du Guide CBC HRM)</i></p> <p>b) Du développement et du maintien des <u>stratégies et directives</u> des ressources humaines.</p> <p>c) Du développement et du maintien d'un <u>cadre de compétences</u></p> <p>d) De fournir à l'ISC des orientations et consultations sur les thèmes liés aux ressources humaines.</p> <p>e) Du maintien du <u>système d'évaluation de la performance</u></p> <p>f) De la programmation d'un <u>perfectionnement professionnel</u> adapté.</p> <p>g) De l'entretien des <u>dossiers personnels</u> (par exemple le code de déontologie signé et les rapports de perfectionnement professionnel continus).</p> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.  Note = 3: Au moins cinq critères sont respectés.  Note = 2: Au moins trois critères sont respectés.  Note = 1: Au moins un critère est respecté.  Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	<p>ISSAI 40</p> <p>CBC HRM Guide</p>
Composante (ii) Stratégie de gestion des ressources humaines	
<p>L'ISC doit avoir une stratégie de gestion des ressources humaines qui:</p> <p>a) Est <u>alignée</u> sur le plan stratégique/les objectifs de l'ISC ; <i>AFROSAI-E ICBF: pg. 12</i></p> <p>b) <u>Englobe</u> le recrutement, la fidélisation, la rémunération, l'évaluation de la performance et le perfectionnement professionnel; <i>CBC HRM Guide: pg. 10-11, Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>c) Tient compte du <u>nombre et du type d'employés</u> requis pendant la période de planification stratégique; <i>CBC HRM Guide: pg. 10-11</i></p> <p>d) Comporte des <u>indicateurs, des mesures de référence et des cibles</u> (p.ex. le taux de roulement, le nombre de postes vacants et le taux d'absentéisme); <i>CBC HRM Guide: pg. 11</i></p> <p>e) Prévoit une <u>surveillance</u> annuelle de l'<u>atteinte</u> des objectifs énoncés dans la stratégie; <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>f) Est <u>communiquée</u> à l'ensemble du personnel; <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>g) Est <u>examinée et mise à jour de façon continue</u>, au moins une fois tous les cinq ans. <i>Issu du CBC HRM Guide: pg. 10-13</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.  Note = 3: Au moins cinq critères sont respectés.  Note = 2: Au moins trois critères sont respectés.  Note = 1: Au moins un critère est respecté.  Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	<p>CBC HRM Guide</p> <p>AFROSAI-E ICBF</p>

ISC-22 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (iii) Recrutement et ressources humaines	
<p>Les processus de recrutement et de gestion des ressources humaines de l'ISC doivent comprendre les caractéristiques suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Des <u>procédures écrites</u> sont en place en ce qui concerne le recrutement (et les qualifications minimum requises pour le personnel recruté). <i>ISSAI 40: pg. 10</i></li> <li>b) Les procédures de recrutement sont <u>rendues publiques</u>. <i>CBC HRM Guide: pg. 19</i></li> <li>c) Les procédures de recrutement font la <u>promotion de la diversité</u>. <i>CBC HRM Guide: pg. 19</i></li> <li>d) Dans le cadre des récents recrutements, <u>plus d'une personne</u> a participé au processus de sélection. <i>Issu du CBC HRM Guide: pg. 19-20</i></li> <li>e) Les plans de recrutement généraux actuellement en place sont fondés sur une <u>analyse des besoin organisationnels</u>, considérant des questions telles que les absences, les niveaux de compétences et d'aptitudes exigés, le roulement du personnel. <i>Derived from CBC HRM Guide: pg. 10-21 and AFROSAI-E ICBF: pg. 11</i></li> <li>f) Les concours affichés au cours de la dernière année comportaient une description de <u>l'expérience et des compétences</u> requises, et ils ont été <u>publiés</u>. <i>Issu du CBC HRM Guide: pg. 19-20</i></li> <li>g) Les ressources humaines internes bénéficient de l'appui, <u>au besoin, de consultants externes</u>, et l'ISC a des procédures pour assurer la qualité des produits ou services à fournir. <i>ISSAI 40: pg. 9-10</i></li> </ul> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.  Note = 3: Au moins cinq critères sont respectés.  Note = 2: Au moins trois critères sont respectés.  Note = 1: Au moins un critère est respecté.  Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	<p>ISSAI 40  CBC HRM Guide  AFROSAI-E ICBF</p>
Composante (iv) Rémunération, promotion et bien-être des effectifs	
<p>L'ISC doit avoir adopté les pratiques suivantes concernant la rémunération, la promotion et le bien-être des effectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Il y a des procédures bien établies pour veiller à ce que la <u>performance de chaque employé ait été évaluée</u> au moins une fois par an. <i>CBC HRM Guide: pg. 23, Equipe de travail du CMP ISC</i></li> <li>b) La dernière évaluation a mesuré la performance de l'employé par rapport à la <u>description de son poste ou à un contrat de performance</u> réalisé l'année précédente. <i>CBC HRM Guide: pg. 24</i></li> <li>c) Lorsque l'ISC en détient le pouvoir, des éléments probants montrent que les dernières pratiques de rémunération et l'octroi de primes étaient en conformité avec les <u>procédures établies</u>. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></li> <li>d) La procédure de promotion tient compte une <u>évaluation de la performance</u> et de la <u>capacité de s'acquitter des fonctions</u> à un niveau supérieur. <i>CBC HRM Guide: pg. 23-24</i></li> <li>e) Les promotions accordées au cours de la dernière année, ou les deux dernières décisions promotions accordées, respectaient les <u>procédures établies</u>. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></li> <li>f) L'ISC dispose d'une <u>politique sur le bien-être des effectifs</u> opérationnelle (cela peut faire partie de la stratégie de RH). <i>CBC HRM Guide: pg. 36</i></li> <li>g) Au cours de la dernière année, les employés ont eu la <u>chance d'exprimer à la direction leur opinion</u> quant à leur milieu de travail. <i>Issu du CBC HRM Guide: pg. 36-38</i></li> </ul>	<p>CBC HRM Guide</p>

ISC-22 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>h) La direction a <u>agis sur les problèmes</u> signalés par les employés concernant leur milieu de travail. <i>Dérivé du CBC HRM Guide: pg. 36-38</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.</p> <p>Note = 3: Au moins six critères sont respectés.</p> <p>Note = 2: Au moins quatre critères sont respectés.</p> <p>Note = 1: Au moins deux critères est respecté.</p> <p>Note = 0: Moins de deux des critères susmentionnés sont respectés.</p>	



## ISC-23: Perfectionnement professionnel et formation

Selon l'ISSAI 40, les ISC devraient s'employer à atteindre l'excellence et la qualité du service. Parmi les éléments constituant sa gestion de qualité, « L'ISC doit établir des politiques et procédures destinées à lui fournir l'assurance raisonnable qu'elle dispose de ressources suffisantes (relativement au personnel et, le cas échéant, aux parties effectuant des travaux en sous-traitance) ayant la compétence, les capacités et le souci du respect des principes de déontologie qui sont nécessaires :

- i. pour que les travaux soient effectués conformément aux normes pertinentes et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables;
- ii. pour que l'ISC puisse délivrer des rapports appropriés en la circonstance. » (ISSAI 40, élément 4).

L'ISSAI 12 indique que les ISC devraient promouvoir un perfectionnement professionnel continu qui contribue à l'excellence individuelle, collective et organisationnelle.

Cet indicateur évalue la manière dont l'ISC est une organisation capable de promouvoir et d'assurer le perfectionnement professionnel pour améliorer et préserver la compétence de son personnel.

### Composantes à évaluer:

- (i) Plans et processus pour la formation et le perfectionnement professionnel
- (ii) Perfectionnement professionnel pour l'audit financier et formation
- (iii) Perfectionnement professionnel pour l'audit de performance et formation
- (iv) Perfectionnement professionnel pour l'audit de conformité et formation

(i) Plans et processus pour la formation et le perfectionnement professionnel: L'ISC devrait établir et mettre en œuvre des plans de formation et de perfectionnement professionnel afin de s'assurer que ses employés possèdent les compétences et les aptitudes pour exercer leurs fonctions et pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Ces plans devraient être liés à sa stratégie de gestion des ressources humaines, particulièrement au recrutement et à la promotion des effectifs. Ils devraient décrire les compétences générales que doivent posséder tous les employés, notamment les qualités personnelles et les compétences liées à la supervision et à la gestion. En outre, ils devraient aussi être fondés sur les besoins en perfectionnement définis dans le système d'évaluation de la performance du personnel et faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation.

L'ISC doit tout particulièrement relever les disciplines d'audit pertinentes à son mandat et son approche afin d'établir des « catégories professionnelles » ou des « bassins d'employés » ayant les compétences requises pour effectuer différents types d'audit, par exemple audit financier, audit de conformité, audit de performance, toute combinaison de ces types d'audits, ou d'autres types d'audit. Ces bassins peuvent refléter la façon dont l'ISC regroupe les différents types d'audit ou, encore, l'ISC pourrait décider d'établir une seule catégorie professionnelle afin que tous les auditeurs puissent être en mesure d'effectuer tous les types d'audit.

(ii), (iii), (iv) Perfectionnement professionnel pour les audits financiers, de performance et de conformité, et formation: L'ISC devrait établir et mettre en œuvre un perfectionnement professionnel et des plans de formation pour chacune des catégories professionnelles et chaque bassin d'employé, réaliser un suivi et évaluer les résultats. Ces trois composantes fixent des critères pour la formation et le perfectionnement pour les trois disciplines d'audit, l'audit financier, l'audit de performance et l'audit de conformité.

ISC-23 Composante et critères minima pour sa notation	Key références
Composante (i) Plans et processus pour la formation et le perfectionnement professionnel	
<p>Les pratiques de perfectionnement professionnel de l'ISC doivent avoir les caractéristiques suivantes:</p> <p>a) L'ISC a défini et mis en œuvre un plan de formation et de perfectionnement professionnel qui comporte les éléments suivants: <i>IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAls: pg. 17-18, Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. <u>Accueil et intégration</u> des nouveaux personnels;</li> <li>II. <u>Formation interne</u> sur les politiques et procédures de l'ISC;</li> <li>III. <u>Formation sur les qualités personnelles</u> (p. ex. compétences en communication et en rédaction, compétences analytiques, aptitudes en matière de présentation, techniques d'entretien, déontologie, compétences en supervision, compétences en informatique);</li> <li>IV. Perfectionnement en <u>gestion</u>.</li> </ol> <p>b) Le plan annuel/stratégie de perfectionnement professionnel et de formation de l'ISC:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. <u>Cadre</u> avec la stratégie de gestion des ressources humaines; <i>IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAls: pg. 29-42, AFROSAI-E ICBF: pg. 12</i></li> <li>II. <u>Est lié aux buts et objectifs</u> énoncés dans les plans stratégiques et les plans d'entreprise de l'ISC; <i>IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAls: pg. 29-42</i></li> <li>III. Se fonde sur les résultats <u>d'une analyse des besoins</u>. <i>IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAls: pg. 43-55, CBC HRM Guide: pg. 30</i></li> </ol> <p>c) L'ISC a des <u>mesures ou des procédures bien établies pour déterminer les employés</u> qui participeront à une formation, notamment en vue d'obtenir un titre de compétence, et les décisions à cet égard se fondent sur les dossiers de candidature et l'examen des compétences requises. <i>Derived from ISSAI 40: pg. 9-10 and IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAls: pg.: 43-59</i></p> <p>d) Tous les employés professionnels (dirigeants, gestionnaires, auditeurs, etc.) ont un <u>plan de perfectionnement</u> fondé sur une évaluation annuelle. La mise en œuvre du plan fait l'objet d'un suivi. <i>IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAls: pg. 58-59, 173 and CBC HRM Guide: pg. 29</i></p> <p>e) L'ISC a identifié les « <u>catégories professionnelles</u> » ou « <u>bassins d'employés</u> » d'audit que l'ISC souhaite développer afin de s'acquitter de son mandat. <i>IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAls: pg.: 45-50</i></p> <p>f) Un système de <u>perfectionnement professionnel</u> pour le <u>personnel non-spécialiste des audits/contrôles</u> est développé, avec des responsabilités clairement réparties. Des exigences de compétences adaptées de manière appropriée et un plan de perfectionnement professionnel pour le personnel non spécialiste des audits/contrôle est développé, fondé sur les <u>besoins identifiés</u> et mis en œuvre. <i>Issu du CBC HRM Guide: pg. 15-19, IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAls: pg.: 43-59</i></p> <p>g) Des mécanismes sont en place pour <u>suivre et évaluer</u> les résultats du perfectionnement professionnel et de la formation du personnel. <i>IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAls: pg.171-178</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.  Note = 3: Au moins cinq critères sont respectés.  Note = 2: Au moins trois critères sont respectés.  Note = 1: Au moins un critère est respecté.  Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	<p>ISSAI 40</p> <p>CBC HRM Guide</p> <p>IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAls</p> <p>AFROSAI-E ICBF</p>

ISC-23 Composante et critères minima pour sa notation	Key références
Composante (ii) Perfectionnement professionnel pour l'audit financier et formation	
<p>Pour le perfectionnement professionnel et la formation en audit financier, l'ISC devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <u>Assigner</u> la responsabilité du perfectionnement professionnel à une personne ou à des personnes ayant une expérience suffisante et appropriée et détenant les pouvoirs nécessaires au sein de l'ISC. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></li> <li>b) Développer des <u>exigences en matière de compétences</u> adaptées de manière appropriée à différentes catégories de personnel en audit financier. <i>Issu du CBC HRM Guide: pg. 15-19 and IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAls: pg.: 43-59</i></li> <li>c) Développer et mettre en œuvre un <u>plan de perfectionnement professionnel</u> en audit financier, fondé sur une analyse traitant de manière adéquate les besoins identifiés et les exigences de compétence pour différentes catégories de personnel. <i>IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAls: pg. 43-55, CBC HRM Guide: pg. 15-18 (disponible en anglais et en espagnol).</i></li> <li>d) Le plan de perfectionnement professionnel et de formation en audit financier devrait <u>englober</u> les éléments suivants, selon les besoins: (<i>Equipe de travail du CMP ISC</i>) <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Formation interne sur les <u>normes et les procédures</u> d'audit pertinentes de l'ISC;</li> <li>II. Programme <u>d'apprentissage en cours d'emploi</u>, mécanismes d'encadrement et de mentorat;</li> <li>III. Formation <u>professionnelle ou universitaire</u> / adhésion à différentes associations professionnelles ou organismes universitaires;</li> <li>IV. Perfectionnement professionnel <u>continu</u>.</li> </ul> </li> </ul> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.  Note = 3: Au moins trois critères sont respectés.  Note = 2: Au moins deux critères sont respectés.  Note = 1: Au moins un critère est respecté.  Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	<p>CBC HRM Guide</p> <p>IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAls</p>
Composante (iii) Perfectionnement professionnel pour les audits de performance et formation	
<p>Pour le perfectionnement professionnel et la formation en audit de performance, l'ISC devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <u>Assigner</u> la responsabilité du perfectionnement professionnel à une personne ou à des personnes ayant une expérience suffisante et appropriée et détenant les pouvoirs nécessaires au sein de l'ISC. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></li> <li>b) Développer des <u>exigences en matière de compétences</u> adaptées de manière appropriée à différentes catégories de personnel en audit de performance. <i>Issu du CBC HRM Guide: pg. 15-19 and IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAls: pg.: 43-59</i></li> <li>c) Développer et mettre en œuvre un <u>plan de perfectionnement professionnel</u> en audit de performance, fondé sur une analyse traitant de manière adéquate les besoins identifiés et les exigences de compétence pour différentes catégories de personnel. <i>IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAls: pg. 43-55, CBC HRM Guide: pg. 15-18 (disponible en anglais et en espagnol).</i></li> <li>d) Le plan de perfectionnement professionnel et de formation en audit de performance devrait <u>englober</u> les éléments suivants, selon les besoins: (<i>Equipe de travail du CMP ISC</i>) <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Formation interne sur les <u>normes et les procédures</u> d'audit pertinentes de l'ISC;</li> <li>II. Programme <u>d'apprentissage en cours d'emploi</u>, mécanismes d'encadrement et de mentorat;</li> <li>III. Formation <u>professionnelle ou universitaire</u> / adhésion à différentes associations professionnelles ou organismes universitaires;</li> </ul> </li> </ul>	<p>CBC HRM Guide</p> <p>IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAls</p>

ISC-23 Composante et critères minima pour sa notation	Key références
<p>IV. Perfectionnement professionnel <u>continu</u>.</p> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.  Note = 3: Au moins trois critères sont respectés.  Note = 2: Au moins deux critères sont respectés.  Note = 1: Au moins un critère est respecté.  Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	
Composante (iv) Perfectionnement professionnel pour les audits de conformité et formation	
<p>Pour le perfectionnement professionnel et la formation en audit de conformité, l'ISC devrait:</p> <p>a) <u>Assigner</u> la responsabilité du perfectionnement professionnel à une personne ou à des personnes ayant une expérience suffisante et appropriée et détenant les pouvoirs nécessaires au sein de l'ISC. <i>Equipe de travail du CMP ISC</i></p> <p>b) Développer des <u>exigences en matière de compétences</u> adaptées de manière appropriée à différentes catégories de personnel en audit de conformité. <i>Issu du CBC HRM Guide: pg. 15-19 and IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAIs: pg.: 43-59</i></p> <p>c) Développer et mettre en œuvre un <u>plan de perfectionnement professionnel</u> en audit de conformité, fondé sur une analyse traitant de manière adéquate les besoins identifiés et les exigences de compétence pour différentes catégories de personnel. <i>IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAIs: pg. 43-55, CBC HRM Guide: pg. 15-18 (disponible en anglais et en espagnol).</i></p> <p>d) Le plan de perfectionnement professionnel et de formation en audit de conformité devrait <u>englober</u> les éléments suivants, selon les besoins: <i>(Equipe de travail du CMP ISC)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Formation interne sur les <u>normes et les procédures</u> d'audit pertinentes de l'ISC;</li> <li>II. Programme <u>d'apprentissage en cours d'emploi</u>, mécanismes d'encadrement et de mentorat;</li> <li>III. Formation <u>professionnelle ou universitaire</u> / adhésion à différentes associations professionnelles ou organismes universitaires;</li> <li>IV. Perfectionnement professionnel <u>continu</u>.</li> </ol> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.  Note = 3: Au moins trois critères sont respectés.  Note = 2: Au moins deux critères sont respectés.  Note = 1: Au moins un critère est respecté.  Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	<p>CBC HRM Guide</p> <p>IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAIs</p>

## Domaine F: Communication et gestion des parties prenantes

L'ISSAI 12 identifie comme l'un des objectifs principaux de l'ISC le fait de prouver sa pertinence aux parties prenantes. Les ISC devraient communiquer avec les parties prenantes pour assurer une compréhension du travail d'audit de l'ISC et de ses résultats. Cela devrait être réalisé de manière à faire progresser les connaissances et la compréhension des parties prenantes sur le rôle et les responsabilités de l'ISC en tant qu'auditeur indépendant du secteur public. (ISSAI 12:6). L'ISC doit identifier ses parties prenantes, et définir une stratégie de communication. L'un des principaux en matière de communication et aux relations avec les parties prenantes est le style du langage et du format utilisé.

En plus des exigences mentionnées ci-dessus, l'ISC devrait être autorisée par la loi ou les règlements nationaux à faire rapport au Parlement et à d'autres corps publics, et à publier ses observations d'audit les plus importantes. Ces aspects sont mesurés dans le Domaine A sur *l'Indépendance et cadre juridique* (ISC-2 (iii)). De même, la communication avec les parties auditée/contrôlée au cours du processus d'audit est couverte dans le domaine C sur la qualité de l'audit et le reporting. Le domaine F traite de la communication avec les parties prenantes au niveau stratégique. La communication interne est mesurée dans le Domaine B sur la stratégie organisationnelle, la planification et le control (ISC-6(ii)).

Les parties prenantes (lignes directrices de l'INTOSAI intitulées « Communiquer et promouvoir la valeur des ISC: Directive de l'INTOSAI ») de l'ISC comprennent, sans s'y limiter:

- les parlements/corps législatifs: notamment la commission chargée d'approuver le budget et de surveiller les fonctions gouvernementales et la gestion des finances publiques;
- le pouvoir exécutif: les organismes et agences gouvernementaux dont les Ministères (dont le Ministère des finances) /organes exécutifs/agences.
- les entités auditées;
- le pouvoir judiciaire, le parquet et les organismes d'enquête,
- les médias;
- le public /les citoyens;
- les groupes d'intérêt spéciaux, y compris les organisations de la société civile, les partenaires du développement, etc.;
- les organisations universitaires;
- les organismes professionnels et d'établissement de normes (par exemple les organismes comptables professionnels).

### Indicateurs de performance:

ISC-24: Communication avec les pouvoirs législatif, judiciaire et exécutif

ISC-25: Communication avec les médias, les citoyens et la société civile

## ISC-24: Communication avec les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire

L'ISC-24 évalue les pratiques de communication que l'ISC a établies avec les parties prenantes institutionnelles. Les ISC doivent pouvoir communiquer efficacement avec ces parties prenantes. (ISSAI 12:6). Quel que soit le modèle de l'ISC, celle-ci se trouvera, par son travail, toujours en contact avec ces institutions, à un degré plus ou moins élevé. L'ISC devrait prendre l'initiative de communiquer à propos de ses missions et de ses activités de manière à ne pas compromettre son indépendance. Des bonnes pratiques peuvent faciliter la communication tout en réduisant les risques. Une communication efficace permet aux parties prenantes de voir les rapports de l'ISC comme des contributions pertinentes à leur travail, et permet à l'ISC d'être plus réactive à des nouveaux risques et à un environnement changeant.

### Composantes à évaluer:

- (i) (Stratégie de communication
- (ii) Bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir législatif
- (iii) Bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir exécutif
- (iv) Bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir judiciaire, les autorités de poursuite et d'enquête

(i) **Stratégie de communication:** Afin de communiquer sur les valeurs et les bénéfices que les ISC apportent à la société, elles devraient établir une stratégie de communication alignée sur les objectifs établis dans leur plan stratégique. Une stratégie de communication peut avoir pour objectif d'obtenir du soutien des décideurs, des médias et des citoyens pour le rôle de l'ISC, ou bien de clarifier son rôle lorsqu'il y a confusion potentielle avec d'autres institutions nationales. Cette composante s'intéresse seulement à la communication externe. La communication interne est traitée dans le Domaine B, sous l'indicateur ISC-6. La stratégie de communication n'a pas besoin d'être un seul et même document. Des éléments de celle-ci peuvent être inclus dans des documents différents. La stratégie devrait cependant identifier les parties prenantes et les publics avec qui l'ISC doit communiquer afin d'atteindre ses objectifs organisationnels et de s'acquitter de son mandat. La stratégie devrait également indiquer les messages clés que l'ISC veut communiquer, et les outils qui seront utilisés pour le faire, tels que les ressources dédiées à la communication et aux instruments analytiques spécifiques comme la cartographie et l'analyse des parties prenantes. Des indicateurs devraient suivre les progrès vers ces objectifs de la stratégie de communication afin de permettre l'évaluation de la performance et que des corrections soient prises. Afin d'établir, de mettre en œuvre et de réaliser un suivi de la stratégie de communication, l'ISC a besoin d'un personnel dédié, en fonction de la taille de son organisation.

(ii) **Bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir législatif:** Le Parlement est l'une des plus importantes parties prenantes d'une ISC, puisque, comme l'ISC, il joue un rôle pour demander au Parlement de rendre compte de l'utilisation des deniers publics. Il est important que le Parlement perçoive l'ISC comme un partenaire pertinent dans la supervision des actions et des dépenses de l'exécutif. Dans de nombreux pays, le Parlement et l'ISC sont interdépendants lors de l'exercice de la fonction de supervision. Le Parlement doit s'appuyer sur l'ISC pour mener l'examen minutieux des comptes et de l'utilisation des deniers publics, et l'ISC peut recevoir un soutien précieux du Parlement pour demander aux représentants de l'exécutif de rendre des comptes. La capacité du Parlement à lire et utiliser les rapports de l'ISC est essentielle à l'efficacité de l'ISC. L'ISC devrait développer des stratégies pour répondre à toute contrainte de capacité. Les ISC à compétence juridictionnelle ont normalement une relation plus distante avec le Parlement que les ISC suivant le modèle de Parlementaire, mais le Parlement est également une partie prenante importante pour celles-ci.

(iii) Bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir exécutif: Cette dimension s'intéresse aux communications stratégiques de l'ISC avec les organisations de l'exécutif. Une telle communication stratégique peut poser les fondements d'un travail pertinent de l'ISC vis-à-vis des entités auditées, pour un suivi approprié des observations d'audit par l'exécutif, ainsi que pour une collaboration efficace avec les entités auditées dans le processus d'audit.

(iv) Bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir judiciaire et ou/les autorités de poursuite et d'enquête: La communication avec le pouvoir judiciaire et/ou les autorités de poursuite et d'enquête est importante afin que des poursuites judiciaires puissent être engagées à la suite de constatations d'audit importantes. Certaines ISC sont autorisées à intenter des poursuites, d'autres non. Dans les deux cas, il est essentiel d'entretenir de bonnes relations avec le pouvoir judiciaire, les autorités de poursuite et d'enquête.

ISc-24 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Stratégie de communication	
<p>L'ISC devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Etablir une <u>stratégie</u> pour la communication et/ou pour l'implication des parties prenantes. <i>Directive d'INTOSAI « Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC » pg. 4-5</i></li> <li>b) <u>Identifier les parties prenantes</u> avec qui les ISC doivent communiquer afin d'atteindre ses objectifs organisationnels. <i>AFROSAI-E Handbook on Communication for SAIs, pg. 34-35</i></li> <li>c) Identifier les <u>messages clés</u> que l'ISC veut communiquer. <i>directive d'INTOSAI "Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC ": pg. 4</i></li> <li>d) Identifier les <u>outils appropriés et les approches</u> de communication externe. <i>Directive d'INTOSAI "Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC ": chapitre 3.1. (par exemple les rôles et responsabilités du personnel dédié à la communication).</i></li> <li>e) La stratégie de communication est <u>en phase avec le plan stratégique</u> de l'ISC. <i>AFROSAI-E Handbook on Communication for SAIs, pg. 43</i></li> <li>f) Réaliser un <u>sui</u>vi périodique de la mise en oeuvre de la stratégie de communication. <i>Directive d'INTOSAI "Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC ": chapitre 3.1.</i></li> <li>g) "(...) régulièrement vérifier si les parties prenantes jugent que leur communication est efficace." <i>ISSAI 12:6</i></li> </ul> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.            Note = 3: Le critère c) et au moins quatre des autres critères susmentionnés sont respectés.            Note = 2: Au moins trois critères sont respectés.            Note = 1: Au moins un critère est respecté.            Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	<p>ISSAI 12</p> <p>Directive d'INTOSAI: Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC</p> <p>AFROSAI-E Handbook on Communication for SAIs</p>
Composante (ii) Bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir législatif	
<p>En ce qui concerne les communications avec le pouvoir législatif, l'ISC doit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) « présenter, chaque année (...), un rapport sur les résultats de son activité au Parlement » <i>ISSAI 1:16</i></li> <li>b) « analyser leurs rapports de contrôle individuels afin d'<u>identifier les thèmes, conclusions communes</u>, tendances, causes principales et recommandations de révision et en discuter avec les parties prenantes clés. » <i>ISSAI 12:3. (c'est-à-dire le Parlement lorsque c'est approprié).</i></li> </ul>	<p>ISSAI 1</p> <p>ISSAI 12</p> <p>ISSAI 20</p>



ISc-24 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>c) Etablir des <u>directives et procédures</u> en ce qui concerne sa communication avec le Parlement, y compris en définissant qui dans l'ISC est responsable de cette communication. <i>AFROSAI-E Handbook on Communication for SAI: pg. 69.</i></p> <p>d) <u>Favoriser une prise de conscience</u> du Parlement sur le rôle et le mandat de l'ISC. <i>ISSAI 12:6</i></p> <p>e) « Développer des relations professionnelles avec les <u>commissions</u> (...) <u>législatives</u> (...) en vue de les aider à mieux comprendre les rapports de contrôle et recommandations et prendre les mesures qui s'imposent. » <i>ISSAI 12:3, See also ISSAI 20:7.</i></p> <p>f) S'il y a lieu, fournir au Parlement la possibilité <u>d'accéder aux informations</u> liées au travail de l'ISC en temps utile. <i>(par exemple en lien avec les auditions parlementaires sur la base des audits de l'ISC).</i></p> <p>g) S'il y a lieu, « mettre leurs connaissances spécialisées à la disposition du Parlement et de l'administration sous forme <u>d'expertises</u> y compris de prises de position sur les projets de lois ou les autres règlements à caractère financier. » <i>ISSAI 1:12</i></p> <p>h) S'il y a lieu, chercher à obtenir des retours du Parlement sur la qualité et la pertinence de ses rapports d'audit. Guide INTOSAI sur «<i>Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit</i>»: pg. 21; <i>ISSAI 20:6</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.  Note = 3: Le critère c) et au moins quatre des autres critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Au moins quatre critères sont respectés.  Note = 1: Au moins deux critères sont respectés.  Note = 0: Moins de deux des critères susmentionnés sont respectés.</p>	<p>guide INTOSAI sur « Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit »</p> <p>AFROSAI-E Handbook on Communication for SAIs (disponible en anglais uniquement)</p>
Composante (iii) Bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir exécutif	
<p>En ce qui concerne la communication avec l'exécutif, l'ISC:</p> <p>a) « <u>ne devrai[t] pas participer</u>, ni être perçue comme participant, d'aucune façon à la gestion des organisations qu'elle contrôle ». <i>ISSAI 10:3</i></p> <p>b) Devrait fournir <u>des informations génériques aux entités auditées</u> sur ce à quoi celles-ci devraient s'attendre. <i>(par exemple produire et diffuser des orientations sur les objectifs de l'ISC et les principes gouvernant les interactions entre les auditeurs et les audités). Guide INTOSAI sur «Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit»: pg. 11.</i></p> <p>c) Devrait <u>inviter régulièrement des membres dirigeants de l'exécutif</u> à des réunions pour échanger sur des sujets de préoccupation à la fois pour l'ISC et pour le pouvoir exécutif, comprenant des observations, tendances et causes fondamentales communes, que l'ISC a identifiées par une analyse de ses rapports d'audit. <i>ISSAI 12:3, Equipe de travail du CMP ISC.</i></p> <p>d) <u>Devrait chercher à obtenir des retours</u> et commentaires des entités auditées sur la qualité et la pertinence des rapports d'audit et du processus d'audit. <i>Guide INTOSAI sur «Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit»: pg. 21, AFROSAI-E Handbook on Communication for SAIs: pg. 69. (disponible en anglais uniquement).</i></p> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.  Note = 3: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.  Note = 2: Au moins deux critères sont respectés.  Note = 1: Au moins un critère est respecté.  Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.</p>	<p>ISSAI 10</p> <p>ISSAI 12</p> <p>Guide INTOSAI sur « Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit »</p> <p>AFROSAI-E Handbook on Communication for SAIs</p>



ISc-24 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (iv) Bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir judiciaire, les autorités de poursuite et d'enquête	
<p>L'ISC devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Avoir des <u>directives et procédures</u> en place régissant la manière de communiquer avec le pouvoir judiciaire et/ou les autorités de poursuite et d'enquête en ce qui concerne les observations d'audit qui sont pertinentes pour ces agences. <i>Equipe de travail du CMP ISC (par exemple si les observations d'audit exigent un suivi par ces institutions, ou bien dans le cas des ISC à compétence juridictionnelle, si les jugements remplissent les critères pour être renvoyés devant le système de justice pénale).</i></li> <li>b) Mener des <u>activités de sensibilisation</u> auprès du pouvoir judiciaire, des autorités de poursuite et d'enquête relativement à son rôle et mandat. <i>ISSAI 12:6, Equipe de travail du CMP ISC.</i></li> <li>c) <u>Communiquer</u> avec le pouvoir judiciaire et/ou les autorités de poursuite et d'enquête à propos du <u>rôle de l'ISC</u> par rapport aux investigations et procédures judiciaires qui sont initiées sur la base des observations d'audit de l'ISC. <i>Equipe de travail du CMP ISC (c'est-à-dire de réduire le risque que l'ISC entrave accidentellement de telles procédures à travers son travail d'audit dans les cas où les observations d'audit peuvent conduire à des procédures judiciaires).</i></li> <li>d) Avoir un système établi pour un <u>suivi</u> des affaires que l'ISC a transférées au pouvoir judiciaire et/ou aux autorités de poursuite et/ou d'investigation. <i>ISSAI 12:1</i></li> <li>e) S'il y a lieu, l'ISC devrait avoir des directives et des procédures pour les documents d'audit qui sont conçus pour <u>assurer la conformité avec les règles applicables d'administration de la preuve</u>. <i>ISSAI 40: pg. 12, ISSAI 1230: pg. 15. (Cela est pertinent pour quelques ISC à compétence juridictionnelle, où les auditeurs font l'objet de lois et règlements exigeant d'eux qu'ils comprennent et suivent des procédures de documentation précises liées aux règles d'administration de la preuve. ISSAI 1230: pg. 15).</i></li> </ul> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.  Note = 3: Au moins trois des critères sont respectés.  Note = 2: Au moins deux critères sont respectés.  Note = 1: Au moins un critère est respecté.  Note = 0: Aucun des critères n'est respecté.</p>	<p>ISSAI 12</p> <p>ISSAI 40</p>

## ISC-25: Communication avec les médias, les citoyens et les organisations de la société civile

Une ISC doit être perçue comme une source crédible de vision indépendante et objective et d'orientation pour soutenir un changement bénéfique dans le secteur public. (ISSAI 12:7). Cet indicateur évalue les pratiques utilisées par l'ISC pour s'ouvrir à la société ; informer le public de son rôle, de son travail et de ses résultats, ainsi que de la manière dont elle contribue de manière pertinente à une plus grande responsabilité du secteur public.

### Composante à évaluer:

- (i) Bonnes pratiques relatives à la communication avec les médias
- (ii) Bonnes pratiques relatives à la communication avec les citoyens et les organisations de société civile
- (i) Bonnes pratiques relatives à la communication avec les médias: Les médias sont l'un des principaux moyens de communiquer avec le public. Ainsi, il est important pour l'ISC d'entretenir des relations efficaces avec les médias pour maximiser la publicité des rapports d'audits important. Cette relation doit se faire conformément à une stratégie de communication ou à un cadre juridique applicable.

La communication avec les médias doit être bien gérée au sein de l'ISC. Les responsabilités liées à la communication et aux relations avec les parties prenantes doivent être clairement assignées à des personnes qui possèdent les compétences, l'expérience et les ressources nécessaires pour accomplir le travail. Selon la taille de l'ISC, la fonction pourrait être assurée par différents types d'équipes, allant d'une seule personne qui s'occupe des questions de communication jusqu'à des services particuliers qui sont responsables de la communication et de la gestion des relations avec les parties prenantes. Le personnel responsable de la communication et des parties prenantes devrait relever directement de la direction de l'ISC afin d'assurer un accès à l'information au plus haut niveau et de faciliter la communication interne.

(ii) Bonnes pratiques relatives à la communication avec les citoyens et les organisations de société civile: La société devient de plus en plus consciente du fait qu'elle se doit de rendre les gouvernements responsables de leurs actes. Une ISC peut promouvoir ce comportement en s'adressant directement aux citoyens et à la société civile afin d'établir des relations étroites avec eux. Toute les communications doivent prendre une forme adaptés à leur audience et dans ce cas, le langage doit être clair et compréhensible. Dans certains contextes, les messages devraient être présentés sous forme d'images, ou diffusés à la radio ou transmis dans les dialectes locaux. En plus de publier les constatations de ses audits, l'ISC devrait favoriser l'accès des citoyens à l'information sur la gestion du secteur public en général afin de promouvoir la transparence. Cette information peut prendre la forme d'informations consolidées à propos d'enjeux tels que la passation de marchés, la dette publique, les ressources naturelles, les informations générales sur l'exécution budgétaire, etc.

ISC-25 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Composante (i) Bonnes pratiques pour la communication avec les médias	
En ce qui concerne les communications avec les médias:	ISSAI 20
a) Pendant la période considérée, l'ISC a tenu des <u>conférences de presse</u> lors de la publication de son rapport annuel et d'autres rapports importants, dont les rapports d'audits de performance. ( <i>Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC: 2.2</i> )	ISSAI 300
b) Pendant la période considérée, l'ISC a émis des <u>communiqués de presse</u> pour présenter des rapports importants, dont les rapports d'audits de performance s'il y a lieu. ( <i>Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC: 2.2</i> )	

ISC-25 Composante et critères minima pour sa notation	Références
<p>c) Pendant la période considérée, l'ISC s'est servie des <u>médias appropriés</u> pour diffuser ses rapports d'audit et sommaires de ses rapports d'audit. (<i>Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC</i>: 2.2, ISSAI 20:8; ISSAI 300:41)</p> <p>d) Pendant la période considérée, l'ISC a effectué une analyse du contenu pour <u>évaluer la façon dont elle est perçue par les médias</u>. <i>Guide INTOSAI "Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit"</i>:51</p> <p>e) L'ISC a nommé <u>une ou plusieurs personnes</u> qui sont autorisées à et chargées de communiquer avec les médias au nom de l'ISC. INTOSAI "<i>Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC</i>":3.1, 3.2.</p> <p>f) L'ISC a des procédures en place pour <u>gérer les demandes des médias</u> et un point de contact pour les médias. Directive INTOSAI "<i>Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC</i>":3.2.2</p> <p>Note = 4: Tous les critères sont respectés.  Note = 3: Le critère c) et au moins quatre des autres critères sont respectés.  Note = 2: Au moins trois critères sont respectés.  Note = 1: Au moins un critère est respecté.  Note = 0: Aucun des critères n'est respecté.</p>	<p>Directive d'INTOSAI: Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC</p> <p>Guide INTOSAI sur « Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit »</p>
Composante (ii) Bonnes pratiques pour la communication avec les citoyens et les organisations de société civile	
<p>En ce qui concerne la communication avec les citoyens et la société civile, l'ISC a pendant la période considérée:</p> <p>a) « rend[u] leur <u>mandat</u>, leurs responsabilités, leur <u>mission</u> et leur stratégie publics. » ISSAI 12:8.</p> <p>b) publié des <u>sommaires de ses rapports d'audit</u> pour permettre aux citoyens de mieux comprendre les principales constatations de l'audit. ISSAI 20:8; INTOSAI Guideline "<i>Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC</i>":2.2</p> <p>c) Etabli des <u>contacts avec les organisations pertinentes de la société civile</u> et les a encouragées à lire les rapports d'audit et à partager les observations avec les citoyens. Guide INTOSAI sur "<i>Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit</i>": pg. 78.</p> <p>d) Stimulé l'accès du citoyen à l'information sur l'audit du secteur public et l'ISC, au-delà des rapports d'audit. Directive INTOSAI "<i>Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC</i>":3.1</p> <p>e) Donné l'opportunité aux <u>citoyens de fournir des contributions</u> et/ou de participer au travail de l'ISC, sans compromettre l'indépendance de l'ISC. (<i>Par exemple grâce à des mécanismes en place permettant de recevoir des informations concernant les programmes gouvernementaux et des suggestions pour améliorer l'administration et les services publics, y compris des canaux en ligne s'il y a lieu</i>). Directive INTOSAI "<i>Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC</i>":3.2.4</p> <p>f) A fait un usage adéquat des <u>médias en ligne</u> (site internet institutionnel, bulletin d'information par courriel, les médias sociaux), conformément à la culture du pays (<i>c'est-à-dire que l'ISC devrait établir une présence là où les médias sociaux sont populaires</i>). Directive INTOSAI "<i>Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC</i>":3.2.3</p> <p>g) "Les ISC devront <u>contribuer au débat</u> sur les améliorations dans le secteur public sans compromettre leur indépendance." ISSAI 12:7 Directive INTOSAI "<i>Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC</i>":3.2.3</p> <p>h) <u>Cherché à obtenir des retours</u> d'organisations de la société civile et/ou de membres du public sur l'accessibilité de ses rapports et synthèses, et utilisé ces retours pour améliorer ceux-ci à l'avenir. Directive INTOSAI "<i>Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC</i>":3.2.4</p>	<p>ISSAI 12</p> <p>ISSAI 20</p> <p>Directive d'INTOSAI: Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC</p> <p>guide INTOSAI sur « Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit »</p>

ISC-25 Composante et critères minima pour sa notation	Références
Note = 4: Tous les critères sont respectés. Note = 3: Au moins six des critères sont respectés. Note = 2: Au moins quatre critères sont respectés. Note = 1: Au moins deux critère est respecté. Note = 0: Moins de deux des critères susmentionnés n'est respecté.	

## Annexe 1. Définitions des termes clés

Achèvement du rapport d'audit	Moment où le(s) décisionnaire(s) dans l'ISC (par exemple le dirigeant de l'ISC) a approuvé le rapport.
Assurance qualité	Un processus de suivi conçu pour fournir à l'ISC l'assurance raisonnable que les politiques et procédures relatives au système de contrôle qualité sont pertinentes et adéquates, et qu'elles fonctionnent efficacement. Le processus de suivi devrait comprendre une évaluation continue du système de contrôle qualité de l'ISC, comprenant une mission achevée parmi la gamme de travaux menés par l'ISC. La responsabilité du processus de suivi devrait être affectée à un individu avec une expérience suffisante et appropriée, et portant une autorité suffisante dans l'ISC, et qui est indépendant, c'est-à-dire qui n'a pas pris part au travail ou à un contrôle qualité du travail (ISSAI 40:pg 13).
Assurance raisonnable	L'assurance peut être raisonnable ou limitée. Une assurance raisonnable correspond à un niveau d'assurance élevé, mais pas absolu. La conclusion d'audit est exprimée sous une forme positive: l'auditeur y indique qu'il estime que le sujet considéré est ou n'est pas conforme, dans tous ses aspects significatifs, aux critères applicables, ou, le cas échéant, que les informations afférentes au sujet considéré donnent une image fidèle de la situation, conformément aux critères applicables. (ISSAI 100:33).
Audit	<p>En général, l'audit externe du secteur public peut être décrit comme un processus systématique visant à obtenir et à évaluer objectivement des données factuelles dans le but de déterminer si les informations et la situation réelle sont en conformité avec les critères établis. L'audit du secteur public est essentiel car il fournit des informations et des évaluations indépendantes et objectives concernant l'intendance et la performance des politiques publiques, des programmes ou des actions (ISSAI 100:18). En général, les audits du secteur public peuvent être classés dans une ou plusieurs des trois catégories principales suivantes: les audits des états financiers, les audits de conformité avec les autorités et les audits de performance. Les objectifs de tout audit donné permettent de déterminer quelles normes appliquer (ISSAI 100:21).</p> <p>Les ISC à compétence juridictionnelle mènent des contrôles juridictionnels. Dans les sections du CMP des ISC qui traitent de l'audit de manière générale, les activités de contrôle des ISC à compétence juridictionnelle sont également traitées. Les indicateurs du Domaine C sont liés spécifiquement à l'audit financier, ou bien à l'audit de performance, à l'audit de conformité ou encore au contrôle juridictionnel (voir définitions des termes ci-dessous).</p>
Audit de conformité	Les audits de conformité visent essentiellement à déterminer si un sujet donné est conforme aux textes législatifs et réglementaires qui servent de critères. Pour réaliser un audit de conformité, l'auditeur vérifie si les activités, les transactions financières et les informations sont, dans tous leurs aspects significatifs, conformes aux textes législatifs et réglementaires qui régissent l'entité auditée. Ces textes législatifs et réglementaires peuvent comporter les règles, les lois et les règlements, les résolutions budgétaires, les politiques, les codes existants, les termes convenus ou les principes généraux qui régissent la bonne gestion financière du secteur public et la conduite des fonctionnaires. (ISSAI 100:22).
Audit de performance	L'audit de la performance vise essentiellement à déterminer si les interventions, les programmes et les institutions fonctionnent conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités et si des améliorations sont possibles. La performance est examinée en fonction de critères appropriés. En outre, les causes des écarts par rapport à ces critères ou d'autres problèmes sont analysées. Le but est de répondre aux principales questions d'audit et de recommander des améliorations. (ISSAI 100:22).

Audit financier	L'audit financier vise essentiellement à déterminer si les informations financières d'une entité sont présentées conformément au référentiel d'information financière et au cadre réglementaire applicables. Pour ce faire, l'auditeur doit obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour être en mesure de formuler une opinion indiquant si les informations financières ne comportent pas d'anomalies significatives qui résultent de fraudes ou d'erreurs (ISSAI 100:22).
Auditeurs	Personnes qui se voient déléguer la tâche de mener des audits. (ISSAI 100:25).
Caractère significatif	Le caractère significatif est pertinent pour tous les audits. Un élément peut être jugé significatif si le fait d'en avoir connaissance était susceptible d'influencer les décisions des utilisateurs présumés. Le caractère significatif est souvent exprimé en valeur, mais il comporte aussi d'autres aspects quantitatifs et qualitatifs. Les réflexions concernant le caractère significatif affectent les décisions concernant la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit, ainsi que l'évaluation des résultats de l'audit. Ces éléments d'appréciation peuvent inclure les préoccupations des parties prenantes, l'intérêt des citoyens, les obligations juridiques et les conséquences pour la société. (ISSAI 100:41).
Composante (dans le CMP des ISC)	Composantes d'un indicateur. Il y a jusqu'à quatre composantes dans chaque indicateur. La plupart des composantes contient un certain nombre de critères. Chaque composante est notée individuellement avant que les notes de composantes ne soient agrégées pour former une note d'indicateur globale.
Contrôle	Merci de trouver la description sous "audit".
Contrôle juridictionnel (pour les ISC à compétence juridictionnelle)	<p>Le contrôle juridictionnel a pour but de statuer par une décision spécifique, l'arrêt, le jugement ou l'ordonnance, sur la responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable public. Dans certains cas, le contrôle juridictionnel a pour objet de statuer sur la responsabilité particulière des gestionnaires publics par une décision collégiale et, éventuellement, de les sanctionner pour leurs manquements. Sa conduite implique le respect des normes applicables, la mise en œuvre d'une procédure, définie par la loi et le règlement, contradictoire, qui fait une large part à l'écrit ».</p> <p>Le contrôle juridictionnel permet à l'ISC de vérifier si le gestionnaire public, sous un régime de responsabilité spécifique fixé par la loi et les règlements, a rempli les devoirs attribués par la loi et les règlements. S'ils ne s'acquittent pas de leurs devoirs, la responsabilité des gestionnaires publics est engagée. Il est strictement limité à la conformité avec ces devoirs.</p> <p>Il n'y a pas d'ISSAI conçue spécifiquement au contrôle juridictionnel. Ainsi les critères intégrés dans les indicateurs pertinents dans le CMP des ISC sont issus des bonnes pratiques identifiées par un groupe de référence d'ISC juridictionnelles.</p>
Contrôle qualité	Décrit la somme des mesures prises pour assurer une grande qualité de chaque produit d'audit. Il est mené comme une part intégrante du processus d'audit. Pour qu'un système de contrôle qualité soit efficace, il doit faire partie de la stratégie, de la culture et des directives et procédures de l'ISC, comme présenté dans son orientation. De cette manière, la qualité est incorporée dans la performance du travail de chaque ISC et la production des rapports de l'ISC, plutôt que d'être un processus additionnel lorsqu'un rapport est produit. (ISSAI 40:pg 2).
Critères d'audit	Les critères sont les références utilisées pour évaluer le sujet. Chaque audit devrait avoir des critères appropriés aux circonstances de l'audit. Les critères peuvent être spécifiques ou plus généraux, et peuvent être issus de sources différentes, comprenant des lois, des règlements, des normes, des principes solides et des pratiques exemplaires (ISSAI 100:27).
Culture	Une manière de penser, de se comporter, ou de travailler qui existe dans un lieu ou une organisation (telle qu'une entreprise).

Dirigeant de l'ISC	L'expression "dirigeant de l'ISC" se réfère à ceux qui sont responsables de la prise de décision dans l'ISC. L'identité de cette personne en pratique dépend du modèle de l'ISC. Pour de nombreuses institutions, telles que les ISC à compétence juridictionnelle, les décisions sont prises collectivement, par un certain nombre de membres. Dans ce contexte, « Les membres sont les personnes qui ont à prendre les décisions au nom de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques et qui doivent, de par leur propre responsabilité, rendre compte de ces décisions à des tiers, c'est-à-dire que les membres d'un organisme collectif ayant droit de décision ou le chef d'une Institution supérieure de contrôle des finances publiques lorsque la direction de cette dernière est confiée à une seule personne. » (ISSAI 1:6).
Données probantes d'audit suffisantes et appropriées	Les éléments probants doivent être suffisants (en quantité) pour persuader une personne informée que les constatations sont raisonnables. Ils doivent également être appropriés (sur le plan de la qualité), à savoir pertinents, valables et fiables. (ISSAI 100:49).
Economie, efficience, efficacité	Le principe d'économie consiste à réduire au minimum le coût des ressources. Les moyens mis en œuvre doivent être rendus disponibles en temps utile, dans les quantités et qualités appropriées et au meilleur prix. Le principe d'efficience consiste à obtenir le maximum à partir des ressources disponibles. Il porte sur le rapport entre les moyens mis en œuvre et les réalisations sur le plan de la quantité, de la qualité et du respect des échéances. Le principe d'efficacité concerne la réalisation des objectifs fixés et l'obtention des résultats escomptés. (ISSAI 300:11).
Entité auditée/contrôlée	Entité légale qui fait l'objet d'un audit/contrôle juridictionnel par l'ISC.
Etat financier	Une représentation structurée de l'information financière historique, comprenant des notes annexées, visant à communiquer les ressources économiques d'une entité ou les obligations à n'importe quel instant ou les changements dans celles-ci sur une période temporelle, en conformité avec un cadre d'information financière. Les notes annexées comprennent normalement un résumé de politiques significatives d'audit et d'autres informations explicatives. L'expression « états financiers » se réfère habituellement à une gamme complète d'états financiers telle que déterminée par les exigences du cadre applicable d'information financière, mais peut aussi se référer à un état financier unique (ISSAI 100:3).
Evaluation du risque	Les auditeurs doivent réaliser une évaluation des risques ou une analyse des problèmes et la revoir, le cas échéant, en fonction des constatations d'audit. La nature des risques décelés variera en fonction de l'objectif d'audit. L'auditeur doit prendre en considération et évaluer le risque de survenance des différents types de déficiences, d'écarts ou d'anomalies susceptibles d'affecter le sujet considéré. Il faut tenir compte des risques généraux et spécifiques. Pour ce faire, l'auditeur peut appliquer des procédures lui permettant d'acquérir une connaissance de l'entité ou du programme et de son environnement, y compris des contrôles internes pertinents. Tout au long du processus d'audit, il faut tenir compte des risques détectés et de leur incidence sur l'audit. (ISSAI 100:46).
Indicateur (dans le CMP des ISC)	Le CMP des ISC comprend 25 indicateurs, chacun comprenant entre deux et quatre composantes. Les notes des composantes individuelles sont agrégées en une note globale d'indicateur.
IntoSAINT	Auto-évaluation de l'intégrité: Un outil servant à évaluer la vulnérabilité et la résilience aux violations de l'intégrité d'ISC, développé par l'ISC néerlandaise.
ISC à compétence juridictionnelle	Dans certains pays, l'ISC est une instance juridictionnelle composée de juges et exerce une autorité sur les comptables de l'État et les autres fonctionnaires qui sont tenus de lui rendre compte. Il existe un lien étroit entre cette autorité juridictionnelle et les caractéristiques du contrôle des finances publiques. La fonction juridictionnelle oblige l'ISC à s'assurer que toute personne chargée d'utiliser des deniers publics soit tenue de rendre compte et qu'elle relève de son Domaine de compétence à cet effet. (ISSAI 100:15).



Lettre de recommandation	Egalement appelée rapport d'audit détaillé. Il identifie des enjeux dont la divulgation dans l'opinion d'audit n'est pas nécessairement exigée, et les constatations, observations, et recommandations de l'auditeur, notées pendant l'audit.
Mandat	<p>L'autorité donnée à l'ISC pour réaliser des actions. Une ISC exerce sa fonction d'audit du secteur public dans le cadre d'un dispositif constitutionnel spécifique et en vertu de sa charge et de son mandat, qui assure une indépendance suffisante et un pouvoir discrétionnaire dans la réalisation de ses devoirs. Le mandat d'une ISC peut définir ses responsabilités générales dans le champ de l'audit du secteur public et fournir des exigences supplémentaires à propos des audits et des autres actions devant être réalisées. (ISSAI 100:13).</p> <p>Pour les ISC à compétence juridictionnelle, merci de consulter "mission".</p>
Mission (pour les ISC à compétence juridictionnelle)	Pour les ISC à compétence juridictionnelle, le terme mission est plus pertinent que mandat. Une ISC juridictionnelle ne reçoit pas de mandat ; elle réalise des missions que son texte fondateur lui a conférées.
Présentation du rapport d'audit	Giving/sending the final audit report to the authority that will be responsible for considering the report and taking appropriate action.
Suivi	Les ISC ont un rôle de suivi des actions menées par la partie responsable en réponse aux enjeux soulevés dans le rapport d'audit. Le suivi cherche à examiner si l'entité auditée a répondu de manière adéquate aux enjeux soulevés, comprenant toute implication à portée plus large. Une action insuffisante ou non satisfaisante de l'entité auditée peut entraîner un nouveau rapport de l'ISC. (ISSAI 100:51).
Système	Une procédure établie qui assure que les pratiques sont cohérentes à travers l'organisation et dans le temps.



## Annexe 2. Liste des références

### Normes internationales des ISC (ISSAI)

#### Références clés:

Référence	Titre du document	Publié par	Année de publication
ISSAI 1	Déclaration de Lima	INTOSAI	1977
ISSAI 10	Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC	INTOSAI	2007
ISSAI 12	La Valeur et les avantages des ISC - faire une différence dans la vie des citoyens	INTOSAI	2013
ISSAI 20	Principes de transparence et de responsabilité	INTOSAI	2010
ISSAI 30	Code de déontologie	INTOSAI	2016
ISSAI 40	Contrôle Qualité pour les ISC	INTOSAI	2010
ISSAI 100	Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques	INTOSAI	2013
ISSAI 200	Principes fondamentaux de l'audit financier	INTOSAI	2013
ISSAI 300	Principes fondamentaux de l'audit de la performance	INTOSAI	2013
ISSAI 400	Principes fondamentaux de l'audit de conformité	INTOSAI	2013

#### Références additionnelles

ISSAI 1210	Accord sur les termes des missions d'audit	INTOSAI	2010
ISSAI 1800	Aspects particuliers – Audits d'états financiers établis conformément à des référentiels à caractère spécifique	INTOSAI	2007
ISSAI 1805	Aspects particuliers – Audits d'états financiers pris isolément et d'éléments, de comptes ou de rubriques spécifiques d'états financiers	INTOSAI	2007
ISSAI 1810	Missions ayant pour but d'émettre un rapport sur des états financiers résumés	INTOSAI	2007
ISSAI 3000	Norme relative à l'audit de performance	INTOSAI	2016
ISSAI 5600	Guide d'examen par les pairs	INTOSAI	2016
INTOSAI GOV 9100	Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public	INTOSAI	2004

#### Autres sources

Titre du document	Publié par	Année de publication
Renforcement des capacités dans les Institutions Supérieures de contrôle des Finances Publiques. Guide.	INTOSAI Capacity Building Committee	2007
Communication. A Handbook on Communications for Supreme Audit Institutions (disponible en anglais uniquement)	Swedish National Audit Office/AFROSAI-E	2010

Good Practices in Supporting Supreme Audit Institutions (disponible en anglais uniquement).	OECD	2011
Manuel de statistiques de finances publiques	Fonds monétaire international (FMI)	2001
Directive d'INTOSAI: Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC	Groupe de travail de l'INTOSAI sur la Valeur et les avantages des ISC	2013
« Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit ». Guide à l'intention des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques	INTOSAI Capacity Building Committee	2010
Human Resource Management. A Guide for Supreme Audit Institutions (non disponible en français)	INTOSAI Capacity Building Committee	2012
Institutional Capacity Building Framework (ICBF)	AFROSAI-E	2009
Norme internationale de contrôle qualité (ISQC1)	International Auditing and Assurance Standards Board	2009
IntoSAINT	ISC des Pays-Bas	2014
Learning for Impact. A Practice Guide for SAIs (non disponible en français)	INTOSAI Development Initiative (IDI)	2009
Programme d'examen des dépenses publiques et d'évaluation de la responsabilité financière (PEFA)	PEFA Partners	2016
Strategic Planning. A Handbook for Supreme Audit Institutions (non disponible en français)	INTOSAI Development Initiative (IDI)	2009
Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) (non disponible en français)	The European Network of National CAF Correspondents and the European CAF Resource Centre at EIPA	2013
Using Country Public Financial Management Systems. A Practitioner's Guide (disponible en anglais uniquement).	OECD	2011

## Annexe 3: Relier le CMP des ISC à l'ISSAI 12 (La valeur et les avantages des ISC)

La table suivante relie les principes de l'ISSAI 12 « La valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle - faire une différence dans la vie des citoyens » aux indicateurs et composantes du CMP des ISC.

### Renforcer la reddition des comptes, la transparence et l'intégrité des organes gouvernementaux et des entités du secteur public.

Principe de l'ISSAI 12	CMP des ISC: Domaine, Indicateur, Composante
<b>Principe 1: Garantir la protection de l'indépendance des ISC</b>	
1.1. Les ISC devront s'efforcer de promouvoir, garantir et maintenir un cadre constitutionnel, légal ou juridique adapté et efficace.	Domaine A, ISC-1 (i) Domaine B, ISC-3 (i)
1.2. Les ISC viseront à protéger l'indépendance des titulaires et membres (des institutions collégiales) des ISC y compris la sécurité de leur mandat et leur immunité juridique en vertu de la loi en vigueur, découlant de l'accomplissement normal de leurs fonctions.	Domaine A, ISC-1 (i) Domaine A, ISC-1 (iv)
1.3. Les ISC devront utiliser leurs mandats et leur discrétion pour l'accomplissement de leurs fonctions et responsabilités dans la perspective d'améliorer l'intendance des finances publiques.	Domaine A, ISC-2 (i)
1.4. Les ISC devront avoir le droit inconditionnel d'accéder à toutes les informations nécessaires au bon accomplissement de leurs responsabilités légales.	Domaine A, ISC-2 (ii)
1.5. Les ISC devront utiliser leurs droits et obligations pour présenter leurs rapports indépendants sur leur travail.	Domaine A, ISC-2 (iii)
1.6. Les ISC devront avoir la liberté de décider du contenu et du moment de leurs rapports.	Domaine A, ISC-2 (iii)
1.7. Les ISC devront avoir en place des mécanismes appropriés pour le suivi des conclusions et des recommandations.	Domaine C, ISC-11 (iii), ISC-14 (iii), ISC-17 (iii), ISC-20 (iii)
1.8. Les ISC devront viser à maintenir leur autonomie financière et en matière de contrôle de gestion ou leur autonomie administrative et en matière de ressources humaines, matérielles et financières.	Domaine A, ISC-1 (ii), (iii)
1.9. Les ISC devront présenter des rapports sur toutes les questions susceptibles d'affecter leur capacité à exécuter leurs tâches en vertu de leurs mandats et/ou du cadre législatif.	Domaine A, ISC-2 (i), (iii) Domaine B, ISC-3 (iv)
<b>Principe 2: Mener des contrôles pour garantir que les organes gouvernementaux et du secteur public soient tenus responsables pour leur intendance et leur utilisation des finances publiques</b>	
2.1a Les ISC devront, en vertu de leurs mandats et des normes professionnelles en vigueur, exécuter des vérifications des informations financières et, le cas échéant, des informations non-financières.	Domaine C, ISC-8 (i) Domaine C, ISC-9 to ISC-11
2.1b Les ISC devront, en vertu de leurs mandats et des normes professionnelles en vigueur, exécuter des audits de performance.	Domaine C, ISC-15 to ISC-17 Domaine C, ISC-8 (ii) Domaine C, ISC-12 to ISC-14

Principe de l'ISSAI 12		CMP des ISC: Domaine, Indicateur, Composante
2.1c Les ISC devront, en vertu de leurs mandats et des normes professionnelles en vigueur, exécuter des audits de conformité avec l'instance compétente.		Domaine C, ISC-8 (iii)
		Domaine C, ISC-15 to ISC-17
		Domaine C, ISC-18 to ISC-20
		Domaine C, ISC-20 (i), (ii), (iii)
		Domaine C, ISC-10 (i), (ii)
2.2 Les ISC pourront aussi, en vertu de leurs mandats, exécuter d'autres types de tâches comme par exemple, un examen ou une enquête judiciaire sur l'utilisation des finances publiques ou les affaires où l'intérêt du public est en jeu.		Domaine C, ISC-13 (i)
		Domaine C, ISC-16: (i), (ii)
		Domaine A, ISC-2 (iii)
		Domaine C, ISC-11 (i)
		Domaine C, ISC-14 (i)
2.3 Les ISC devront, en vertu de leurs mandats, répondre de manière appropriée aux risques d'irrégularités financières, de fraude et de corruption.		Domaine C, ISC-17 (i)
2.4 Les ISC devront, en vertu de leurs mandats, soumettre les rapports de vérification comptable à l'assemblée législative ou tout autre organe public responsable, selon le cas.		
Principe 3: Permettre à ceux chargés de la gouvernance de l'administration publique d'accomplir leurs responsabilités en répondant aux conclusions et recommandations des contrôles et en prenant les mesures correctrices qui s'imposent		
3.1 Les ISC devront garantir la bonne communication avec les organismes contrôlés et autres parties prenantes associées, selon le cas et veiller à les tenir dûment informés pendant la procédure de vérification des affaires découlant de leurs fonctions.		Domaine C, ISC-10 (i), (ii)
		Domaine C, ISC-11
		Domaine C, ISC-13 to ISC-14
		Domaine C, ISC-16 (i), (iii)
		Domaine C, ISC-17
3.2 Les ISC devront, en vertu de leur mandat, fournir à l'assemblée législative, à ses commissions ou à la direction et aux conseils d'administration des organismes contrôlés, les informations pertinentes et opportunes.		Domaine C, ISC-19 (ii), (iii)
		Domaine F, ISC-24 to ISC-25
		Domaine C, ISC-11
		Domaine C, ISC-14
		Domaine C, ISC-17
3.3 Les ISC devront analyser leurs rapports de contrôle individuels afin d'identifier les thèmes, conclusions communes, tendances, causes principales et recommandations de révision et en discuter avec les parties prenantes clés.		Domaine F, ISC-24 (ii), (iii)
		Domaine F, ISC-24 (ii), (iii)
3.4 Les ISC devront, sans pour autant compromettre leur indépendance, prodiguer des conseils quant à la meilleure utilisation pour un effet optimal, de leurs conclusions et opinions de contrôle, par exemple par la transmission de lignes directrices des bonnes pratiques.		
		Domaine F, ISC-24 (ii)

Principe de l'ISSAI 12	CMP des ISC: Domaine, Indicateur, Composante
3.5. Les ISC devront développer des relations professionnelles avec les commissions de supervision législatives ainsi qu'avec les directions et conseils d'administration des organismes contrôlés en vue de les aider à mieux comprendre les rapports de contrôle et recommandations et prendre les mesures qui s'imposent	Domaine F, ISC-24 (i), (ii), (iii)
3.6. Les ISC devront, selon le cas, présenter un rapport sur les mesures de suivi entamées à la suite de leurs recommandations.	Domaine C, ISC-11 (iii)
	Domaine C, ISC-14 (iii)
	Domaine C, ISC-17 (iii)
	Domaine C, ISC-20 (iii)
<b>Principe 4: Rendre compte des résultats du contrôle et de fait, habiliter le public à tenir les organes gouvernementaux et du secteur public responsables</b>	
4.1. Les ISC devront présenter des informations objectives de manière concise et claire, en utilisant un langage qui soit compris par l'ensemble des parties prenantes.	Domaine C, ISC-10 (iii)
	Domaine C, ISC-13 (iii)
	Domaine C, ISC-16 (iii)
	Domaine C, ISC-19 (iv)
	Domaine F, ISC-25
4.2. Les ISC devront rendre leurs rapports publics de manière opportune.	Domaine B, ISC-3 (iv)
	Domaine C, ISC-11 (ii)
	Domaine C, ISC-14 (ii)
	Domaine C, ISC-17 (ii)
	Domaine C, ISC-20 (ii)
	Domaine F, ISC-25
4.3. Les ISC devront faciliter l'accès à leurs rapports par l'ensemble des parties prenantes en utilisant les outils de communication appropriés.	Domaine F, ISC-25 (i), (ii)

**Garantir la pertinence vis-à-vis des citoyens, du Parlement et des autres parties prenantes**

Principe de l'ISSAI 12	CMP DES ISC: Domaine, Indicateur, Dimension
<b>Principe 5: Savoir répondre aux environnements évolutifs et aux risques émergents</b>	
5.1. Les ISC devront prendre conscience des attentes des parties prenantes et leur répondre, selon le cas, de manière opportune et sans compromettre leur indépendance.	Domaine B, ISC-3 (i), (iii), (iv) Domaine B, ISC-7 (i) Domaine F, ISC-24 (ii), (iii)
5.2. Les ISC devront, dans le cadre de l'élaboration de leur programme de travail, répondre de manière adaptée aux questions-clés ayant un impact sur la société.	Domaine B, ISC-3 (i) Domaine B, ISC-7 (i)
5.3. Les ISC devront évaluer l'évolution et l'émergence des risques dans l'environnement de contrôle et y répondre de manière opportune, par exemple, en encourageant des mécanismes visant à surmonter les irrégularités financières, la fraude et la corruption.	Domaine B, ISC-7 (i) Domaine C, ISC-10 (i), (ii) Domaine C, ISC-13 (i), (ii) Domaine C, ISC-16 (i) Domaine C, ISC-24 (ii), (iii)
5.4. Les ISC devront s'assurer que les attentes des parties prenantes et les risques émergents soient pris en compte dans les plans stratégiques, d'entreprises et de vérification comptable, de manière adaptée.	Domaine B, ISC-3 (i), (iii) Domaine B, ISC-7 (i)
5.5. Les ISC devront rester informées sur les questions pertinentes débattues au cours des forums nationaux et internationaux et y participer selon le cas.	Domaine F, ISC-25 (ii)
5.6. Les ISC devront établir des mécanismes de collecte d'informations, prises de décision et mesures de rendement en vue d'améliorer la pertinence vis-à-vis des parties prenantes.	Domaine B, ISC-3 Domaine B, ISC-7 (i) Domaine F, ISC-24 (ii), (iii) Domaine F, ISC-25 (ii)
<b>Principe 6: Communiquer efficacement avec les parties prenantes.</b>	
6.1. Les ISC devront communiquer de manière à améliorer la connaissance et la compréhension par les parties prenantes des rôles et responsabilités des ISC en tant que contrôleurs indépendants des finances du secteur public.	Domaine F, ISC-24 (i), (ii), (iii), (iv) Domaine F, ISC-25 (ii)
6.2. La communication des ISC devra contribuer à la prise de conscience par les parties prenantes du besoin de transparence et de reddition des comptes dans le secteur public.	Domaine F, ISC-25 (ii)

Principe de l'ISSAI 12	CMP DES ISC: Domaine, Indicateur, Dimension
6.3. Les ISC devront communiquer avec les parties prenantes en vue d'assurer la compréhension du travail de vérification des ISC et des résultats.	Domaine C, ISC-11 (i), (ii)
	Domaine C, ISC-13 (i), (ii)
	Domaine C, ISC-16 (i), (iii)
	Domaine C, ISC-19 (ii)
	Domaine F, ISC-24
6.4. S Les ISC devront dialoguer de manière adaptée avec les médias en vue de faciliter la communication avec les citoyens.	Domaine F, ISC-25
	Domaine F, ISC-25 (ii)
6.5. Les ISC devront engager les parties prenantes, par la reconnaissance de leurs différents rôles et tenir compte de leurs points de vue sans compromettre leur propre indépendance.	Domaine B, ISC-3 (i), (iii)
	Domaine B, ISC-7 (i)
	Domaine F, ISC-24
	Domaine F, ISC-25 (ii)
6.6. Les ISC devront régulièrement vérifier si les parties prenantes jugent que leur communication est efficace.	Domaine F, ISC-24 (i), (ii), (iii)
	Domaine F, ISC-25 (i), (ii)
<b>Principe 7: Devenir une source crédible d'informations indépendantes et objectives et de lignes directrices pour le soutien du changement positif dans le secteur public</b>	
7.1. Le travail des ISC devra s'appuyer sur un jugement professionnel indépendant et une analyse bien fondée et solide.	Domaine C, ISC-9 à l'ISC-20
7.2. Les ISC devront contribuer au débat sur les améliorations dans le secteur public sans compromettre leur indépendance.	Domaine F, ISC-25 (ii)
7.3. Les ISC devront, en tant que partenaires actifs dans la profession de vérification comptable des finances publiques au niveau national et international, utiliser leur connaissance et leurs informations pour préconiser des réformes de l'administration publique, par exemple dans le domaine de la gestion des finances publiques.	Domaine F, ISC-25 (ii)
7.4. Les ISC devront régulièrement vérifier si les parties prenantes reconnaissent leur efficacité et leur contribution aux améliorations dans l'administration publique.	Domaine F, ISC-24 (ii), (iii)
	Domaine F, ISC-26 (i), (ii)
7.5. Les ISC devront collaborer au niveau international avec INTOSAI et autres organismes professionnels pertinents en vue de promouvoir le rôle de la communauté des ISC dans la réponse aux questions globales relatives à la vérification des finances publiques, la comptabilité et la reddition de comptes.	Domaine B, ISC-4 (iv)

## Se poser comme organisation-modèle en montrant l'exemple

Principe	Domaine, Indicateur, Dimension
<b>Principe 8: Garantir la bonne transparence et l'obligation de rendre des comptes des ISC</b>	
8.1. Les ISC devront exécuter leurs fonctions de manière à intégrer la reddition des comptes, la transparence et la bonne gouvernance des finances publiques.	Domaine A, ISC-1 (iii)
	Domaine B, ISC-3 et ISC-4
	Domaine B, ISC-7 (i)
	Domaine C
	Domaine D
	Domaine F
8.2. Les ISC devront rendre leur mandat, leurs responsabilités, leur mission et leur stratégie publics.	Domaine A, ISC-3 (iii)
8.3. Les ISC devront utiliser, selon le cas pour leurs circonstances, des normes de contrôle, des procédures et méthodes objectives et transparentes et aviser les parties prenantes des normes et méthodes utilisées.	Domaine B, ISC-3 (iv)
	Domaine C, ISC-9 (i)
	Domaine C, ISC-10 (iii)
	Domaine C, ISC-12 (i)
	Domaine C, ISC-13 (iii)
	Domaine C, ISC-15 (i)
	Domaine C, ISC-16 (iii)
	Domaine C, ISC-18 (i)
8.4. Les ISC devront gérer leurs opérations de manière économique, efficace, rentable et conformément aux lois et règlements en vigueur et présenter des rapports publics sur ces questions, selon le cas.	Domaine C, ISC-19 (iv)
8.5. Les ISC devront faire l'objet d'un examen externe indépendant y compris une vérification interne de leurs opérations et mettre ces rapports à disposition des parties prenantes.	Domaine B, ISC-3 (iv)
	Domaine B, ISC-4 (iv)
	Domaine B, ISC-7 (iii)
	Domaine D, ISC-21 (i)
<b>Principe 9: Garantir la bonne gouvernance des ISC</b>	
9.1. Les ISC devront adopter et se conformer aux principes de bonne gouvernance et rendre leurs comptes sur cette base et de manière appropriée.	Domaine B, ISC-3 (iv)
	Domaine B, ISC-4
	Domaine B, ISC-21 (i), (ii)
9.2. Les ISC devront régulièrement soumettre leur rendement à une révision indépendante, comme par exemple une évaluation par les pairs.	Domaine B, ISC-4 (iv)



Principe	Domaine, Indicateur, Dimension
9.3. Les ISC devront établir une structure de gestion organisationnelle et de soutien adaptée, qui donnera effet aux procédures de bonnes gouvernance et soutiendra les pratiques de contrôle et de gestion internes.	Domaine B, ISC-4 (i),(ii), (iii)
	Domaine B, ISC-6
	Domaine D, ISC-22
	Domaine E, ISC-22, ISC-23 (i)
	Domaine B, ISC-4 (i), (ii), (iii),(iv)
9.4. Les ISC devront évaluer le risque organisationnel sur une base régulière et compléter cette évaluation avec des initiatives de gestion du risque, appliquées comme il se doit et régulièrement surveillées, par exemple par le biais d'une fonction de vérification interne objective adaptée.	Domaine B, ISC-3 (ii)
	Domaine B, ISC-7 (i),(ii)
	Domaine B, ISC-4 (i)
	Domaine C, ISC-10 (i), ISC-13 (i), ISC-16 (i), ISC-19 (i)
10.1. Les ISC devront appliquer un code de déontologie cohérent avec leur mandat et adapté à leurs circonstances, par exemple le code de déontologie d'INTOSAI.	Domaine B, ISC-4 (i),(ii),(iii),(iv)
	Domaine B, ISC-6 (i)
	Domaine B, ISC-3 (iii), ISC-4 (i)
	Domaine B, ISC-4 (i),(ii),(iii),(iv)
	Domaine B, ISC-6 (i)
10.2. Les ISC devront appliquer les normes les plus élevées en matière d'intégrité et de déontologie telles qu'exprimées dans le code de déontologie.	Domaine B, ISC-4 (i)
	Domaine C, ISC-10 (i), ISC-13 (i)
	Domaine B, ISC-4 (i),(ii),(iii),(iv)
	Domaine B, ISC-6 (i)
	Domaine B, ISC-3 (iii), ISC-4 (i)
10.3. Les ISC devront instaurer les politiques et procédures adaptées en vue d'assurer la familiarisation et l'adhésion aux exigences du code de déontologie au sein d'une ISC.	Domaine B, ISC-4 (i),(ii),(iii),(iv)
	Domaine B, ISC-6 (i)
	Domaine B, ISC-3 (iii), ISC-4 (i)
	Domaine B, ISC-4 (i),(ii),(iii),(iv)
	Domaine B, ISC-6 (i)
10.4. Les ISC devront publier leurs valeurs essentielles et leur engagement pour une déontologie professionnelle.	Domaine B, ISC-4 (i)
	Domaine B, ISC-5 (ii),(iii)
	Domaine B, ISC-6 (i)
	Domaine B, ISC-4 (i)
	Domaine B, ISC-5 (i)
10.5. Les ISC devront appliquer leurs valeurs essentielles et leur engagement pour une déontologie professionnelle dans tous les aspects de leur travail en vue de montrer l'exemple.	Domaine C, ISC-10 (i)
	Domaine C, ISC-13 (i)
	Domaine C, ISC-16 (i)
	Domaine C, ISC-19 (i)
	Domaine C, ISC-9 (ii), ISC-12 (ii), ISC-15 (ii), ISC-18 (ii)
<b>Principe 10: Se conformer au Code de déontologie des ISC.</b>	
<b>Principe 11: Déployer les efforts envers l'excellence du service et la qualité</b>	
11.1. Les ISC devront établir des politiques et procédures conçues pour encourager une culture interne reconnaissant que la qualité est essentielle dans l'exécution de tous les aspects du travail d'une ISC.	Domaine B, ISC-4
	Domaine B, ISC-5 (ii),(iii)
	Domaine B, ISC-6 (i)
	Domaine B, ISC-4 (i)
	Domaine B, ISC-5 (i)
11.2. Les politiques et procédures des ISC devront exiger de l'ensemble du personnel et des parties travaillant pour le compte d'une ISC le respect de la conformité avec les exigences déontologiques pertinentes.	Domaine C, ISC-10 (i)
	Domaine C, ISC-13 (i)
	Domaine C, ISC-16 (i)
	Domaine C, ISC-19 (i)
	Domaine C, ISC-9 (ii), ISC-12 (ii), ISC-15 (ii), ISC-18 (ii)
<b>Principe 11: Déployer les efforts envers l'excellence du service et la qualité</b>	
11.3. Les politiques et procédures des ISC devront stipuler que l'ISC exécutera uniquement des tâches pour lesquelles elle dispose des compétences nécessaires.	Domaine B, ISC-4
	Domaine B, ISC-5 (ii),(iii)
	Domaine B, ISC-6 (i)
	Domaine B, ISC-4 (i)
	Domaine B, ISC-5 (i)
11.4. Les politiques et procédures des ISC devront exiger de l'ensemble du personnel et des parties travaillant pour le compte d'une ISC le respect de la conformité avec les exigences déontologiques pertinentes.	Domaine C, ISC-10 (i)
	Domaine C, ISC-13 (i)
	Domaine C, ISC-16 (i)
	Domaine C, ISC-19 (i)
	Domaine C, ISC-9 (ii), ISC-12 (ii), ISC-15 (ii), ISC-18 (ii)

Principe	Domaine, Indicateur, Dimension
11.4. Les ISC devront disposer de ressources suffisantes et appropriées pour mener à bien leur travail conformément aux normes et autres exigences pertinentes y compris l'accès opportun à des conseils externes et indépendants si besoin est.	RP-ISC, sections c), 3.3
	Domaine E, ISC-23
	Domaine C, ISC-9 (ii)
	Domaine C, ISC-13 (ii)
	Domaine C, ISC-15 (ii)
11.5. Les politiques et procédures des ISC devront promouvoir la cohérence dans la qualité de leur travail et définir les responsabilités pour la supervision et la révision.	Domaine C, ISC-18 (ii)
	Domaine B, ISC-4 (iii), ISC-5
	Domaine C, ISC-9 (i), (iii)
	Domaine C, ISC-12 (i), (iii)
	Domaine C, ISC-15 (i), (iii)
11.6. Les ISC devront établir une procédure de surveillance garantissant que le système de contrôle de qualité de l'ISC y compris ses procédures d'assurance qualité, soit pertinent, adéquat et fonctionne de manière optimale.	Domaine C, ISC-18 (i), (iii)
	Domaine B, ISC-4 (iv)
	Domaine B, ISC-5 (iii)
<b>Principe 12: Renforcer la capacité en encourageant l'apprentissage et le partage des connaissances</b>	
12.1. Les ISC devront soutenir la formation professionnelle continue qui contribue à l'excellence d'un individu, une équipe et une organisation.	Domaine E, ISC-23
12.2. Les ISC devront établir une stratégie de formation professionnelle continue basée sur des niveaux de qualifications minimum, l'expérience et la compétence requises pour mener à bien le travail d'une ISC.	Domaine E, ISC-23
12.3. Les ISC devront mettre les efforts en œuvre pour assurer que le personnel soit doté des compétences professionnelles et du soutien des collègues et de la direction pour mener à bien son travail.	Domaine E, ISC-23
12.4. Les ISC devront encourager le partage des connaissances et le renforcement des capacités pour soutenir la délivrance des résultats.	RP-ISC section (c)
12.5. Les ISC devront s'appuyer sur le travail d'autrui, y compris sur les ISC des pairs, l'INTOSAI et les groupes de travail régionaux associés.	RP-ISC section (c)
12.6. Les ISC devront s'efforcer de coopérer avec la profession de contrôle dans son sens le plus large en vue d'améliorer la profession.	Domaine F, ISC-25 (ii)
12.7. Les ISC devront s'efforcer de participer aux activités d'INTOSAI et de créer des réseaux avec d'autres ISC et institutions pertinentes afin d'être continuellement informées des questions émergentes et de promouvoir le partage des connaissances en faveur d'autres ISC.	RP-ISC section (c)

