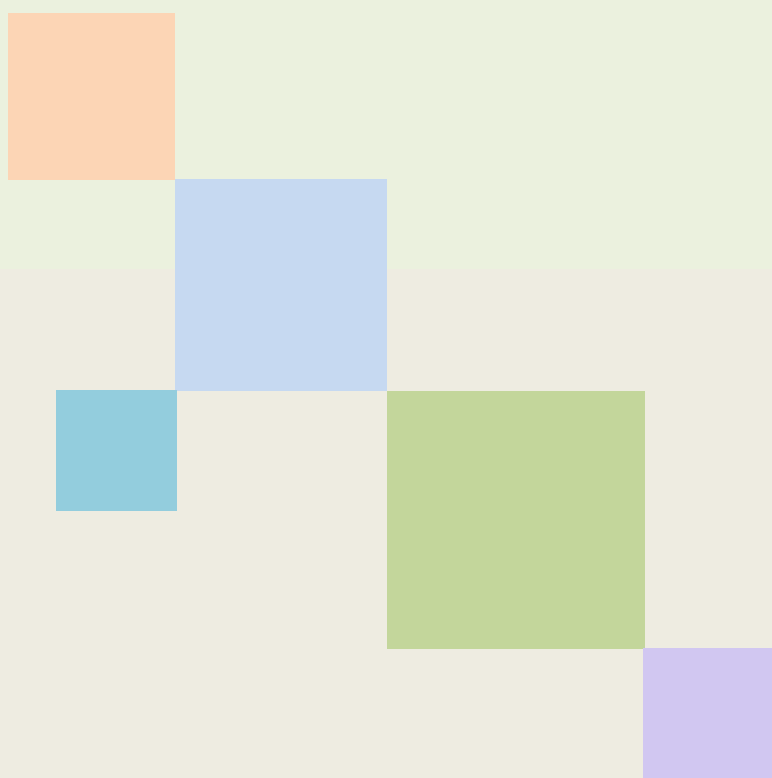


iCAT – Audit de la performance

Outil d'évaluation des besoins relatifs à la mise en œuvre des ISSAI

Version 1, juillet 2021



Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI)

www.idi.no

iCAT – Audit de la performance

Table des matières

1. À propos de l'iCAT relatif à l'audit de la performance.....	6
2. Utiliser l'iCAT - AP pour évaluer les besoins de l'ISC relatifs à la mise en œuvre des ISSAI	8
3. Comprendre l'outil iCAT - AP	9
4. Comment utiliser l'outil iCAT - AP ?	13
5. Outil iCAT - AP	16
6. Guide d'accompagnement iCAT - AP : Explication des exigences de l'ISSAI 3000 applicables à l'utilisation de l'outil iCAT	25
7. Rédiger le rapport iCAT pour l'audit de la performance	57

Liste des abréviations

AP :	Audit de la performance
ARABOSAI :	Organisation arabe des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
CREFIAF :	Conseil Régional de Formation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Afrique Francophone subsaharienne
EBMOI :	Évaluation des besoins relatifs à la mise en œuvre des ISSAI
iCAT :	Outil d'évaluation de la conformité aux ISSAI
IDI :	Initiative de développement de l'INTOSAI
INTOSAI :	Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
ISC :	Institution supérieure de contrôle des finances publiques
ISSAI :	Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
OLACEFS :	Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes
SAP :	Sous-commission chargée des audits de la performance

Déclaration qualité concernant l'iCAT - audit de la performance, un outil d'Évaluation des besoins relatifs à la mise en œuvre des ISSAI, Version 1 (27 octobre 2021)

Le document réalisé conjointement par les Commissions d'objectifs de l'INTOSAI et l'IDI intitulé « *Quality assuring INTOSAI public goods that are developed and published outside due process* » (Assurance qualité des biens publics mondiaux de l'INTOSAI développés et publiés en dehors des procédures conformes, non traduit) distingue trois niveaux d'assurance qualité :

Assurance qualité des biens publics mondiaux de l'INTOSAI développés et publiés en dehors des procédures conformes - Niveaux d'assurance qualité

Niveau 1 : Produits qui ont été soumis à des processus d'assurance qualité équivalents aux procédures conformes de l'INTOSAI, comportant notamment une période étendue de communication publique transparente (90 jours)

Niveau 2 : Produits qui ont été soumis à des processus d'assurance qualité moins rigoureux, faisant appel à des parties prenantes extérieures à l'organisation ou au groupe de travail responsable du développement initial du produit. Ces processus d'assurance qualité peuvent comporter, par exemple, un déploiement pilote, une phase de test et l'invitation des parties prenantes clés à faire part de leurs remarques, sans pour autant aller jusqu'à une communication publique totale pendant 90 jours

Niveau 3 : Produits qui ont été soumis à des mesures de contrôle qualité rigoureuses au sein de l'organisation ou du groupe de travail responsable de son développement.

Tous les biens publics mondiaux (BPM) ne nécessitent pas forcément le même niveau d'assurance qualité. Ce BPM a été développé conformément au niveau 1 d'assurance qualité.

Protocole d'assurance qualité : Version 2.0

Le Protocole d'assurance qualité (AQ) des Biens publics mondiaux (BPM) de l'IDI définit les mesures visant à garantir la qualité, en fonction des trois niveaux d'assurance qualité présentés ci-dessus. Ces mesures comprennent, pour le niveau 1 : l'approbation du Conseil de l'IDI concernant la création des BPM ; la formation d'une équipe compétente de développement de produits ; l'examen par des experts externes à l'équipe de développement ; la modification basée sur l'examen ; la relecture ; l'édition et la traduction du document par des personnes compétentes ; son exposition au public pendant une durée de 90 jours / la consultation de parties prenantes représentatives de l'opinion de la plupart des régions, de la plupart des modèles d'audit, des pays développés et en développement et de la perspective adoptée par les organismes internationaux ; les modifications apportées au document sur la base des commentaires reçus lors de l'exposition au public ; et les approbations requises concernant la Version 1 du BPM.

Mises à jour du BPM

Pour s'assurer que ce BPM reste pertinent, l'IDI entreprendra une révision majeure de cet iCAT relatif à l'audit de la performance chaque fois que des modifications seront apportées aux ISSAI en matière d'audit de la performance. Les révisions majeures suivront le Protocole d'assurance qualité de l'IDI. En outre, des revues donnant suite à de légers changements seront effectuées chaque année si nécessaire. Ces légères revues ne seront normalement pas soumises à ce Protocole.

Ce BPM relève de l'axe de travail « Des ISC professionnelles » de l'IDI, qui est responsable de la maintenance de ce BPM.

Processus d'examen d'assurance qualité

Shourjo Chatterjee (Unité de soutien stratégique, IDI) a entrepris un examen d'AQ du processus suivi pour l'élaboration du présent BPM, en appliquant la Version 2.0 du protocole d'AQ. L'examineur d'AQ connaît le protocole d'AQ de l'IDI concernant l'AQ à l'égard des BPM et n'a pas participé à l'élaboration du BPM. Ce processus d'examen d'AQ est conçu pour fournir à toutes les parties prenantes l'assurance que l'IDI a appliqué les mesures de contrôle de qualité énoncées ci-dessus, visant le niveau 1 d'assurance qualité.

Résultats de l'examen d'assurance qualité

L'examen de l'assurance qualité du processus suivi pour élaborer le présent BPM a permis de conclure que le Protocole a été suivi à tous les égards nécessaires pour le niveau 1 d'assurance qualité.

Conclusion

À l'issue de l'examen d'AQ, l'IDI assure les utilisateurs de ce Bien public mondial (BPM) que ce document a été soumis à un processus d'assurance qualité correspondant à la Procédure régulière du Cadre des déclarations professionnelles de l'INTOSAI (IFPP), qui comprend une longue période d'exposition transparente au public.



M. Einar Gørissen
Directeur Général
Initiative de développement de l'INTOSAI
27 octobre 2021

1. À propos de l'iCAT relatif à l'audit de la performance

Contexte

L'IDI a élaboré une première version de l'Outil d'évaluation de la conformité aux ISSAI (iCAT) en 2012, dans le cadre de l'Initiative pour la mise en œuvre des ISSAI (Programme 3i).

En 2016, l'INTOSAI a validé la nouvelle ISSAI 3000 relative à l'audit de la performance (AP). Cette nouvelle ISSAI, qui fait autorité en matière d'audit de la performance, introduit des modifications importantes par rapport aux documents antérieurs.

Dans son travail d'appui à la mise en œuvre de l'ISSAI relative à l'AP au sein des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC), l'IDI a ensuite lancé la révision de l'iCAT relatif à l'AP, afin d'y intégrer les modifications apportées aux normes et les enseignements tirés de l'application de la première version de l'outil.

L'expérience a notamment montré qu'il était important d'inscrire l'iCAT dans un exercice d'évaluation des besoins de l'ISC concernant la mise en œuvre des ISSAI, plutôt que d'en faire un outil indépendant. De même, l'iCAT doit permettre d'identifier les pratiques d'audit déjà en place et les possibilités de les améliorer, plutôt que de déterminer le nombre d'exigences mises en œuvre, non mises en œuvre ou partiellement mises en œuvre.

Le présent document, fruit de ce travail de révision, reflète les modifications apportées à l'ISSAI 3000 et intègre certaines améliorations fondées sur l'expérience acquise.

L'iCAT relatif à l'audit de la performance comprend les exigences de l'ISSAI 3000, qui concernent le processus d'audit de la performance.

Quel est l'objectif de l'iCAT relatif à l'audit de la performance?

L'iCAT est un outil conçu pour évaluer ce dont les ISC ont besoin pour mettre en œuvre les ISSAI. La première étape du processus consiste à recenser les pratiques d'audit actuelles de l'ISC et les attentes de ses parties prenantes, pour bien comprendre la nature du travail d'audit réalisé par l'ISC. Ensuite, on applique l'outil iCAT approprié au type d'audit, pour évaluer ce dont l'ISC a besoin pour la mise en œuvre des ISSAI.

L'iCAT - AP s'inscrit dans la deuxième étape de cette évaluation. Notre recommandation est de ne pas utiliser l'iCAT - AP avant d'avoir recensé les pratiques et les attentes. L'ISC s'assurera ainsi que l'iCAT - AP est bien adapté à sa pratique d'audit de la performance. Cet outil compile les exigences applicables à la mise en œuvre des ISSAI relatives à l'AP, et apporte des conseils sur les moyens de vérifier la conformité des pratiques d'audit de la performance de l'ISC avec les exigences des ISSAI relatives à l'AP. L'ISC acquiert ainsi une vision globale de la situation actuelle de la mise en œuvre des ISSAI relatives à l'AP et aide l'ISC à déterminer ce dont elle aura besoin ensuite pour faire évoluer sa pratique de l'AP vers la conformité totale.

Comment cette version de l'iCAT a-t-elle été élaborée?

La première version de l'iCAT - AP a été développée en 2014 par une équipe d'experts, issus de différentes ISC. Cette version en est une mise à jour qui reprend les explications et les recommandations pertinentes qui étaient formulées dans le guide d'accompagnement du premier iCAT. Nous remercions chaleureusement tous les spécialistes qui nous ont apporté leur éclairage et leur expertise technique pour définir le cadre conceptuel de cet outil.

Cet outil a été conçu dans le respect du protocole d'assurance qualité concernant les biens publics mondiaux de l'IDI (*Protocol for Quality Assurance of IDI's Global Public Goods*), Version 2.0¹. Cette version de l'iCAT relève de l'article 6 du protocole, consacré à la conversion des produits existants pour les inscrire parmi les biens publics mondiaux, et vise à fournir une assurance qualité de niveau 1.

La Version 0 de l'iCAT - AP a été élaborée par le Directeur de l'Audit de la performance de l'IDI, avec le concours d'une équipe d'experts de l'ISC du Brésil. Des experts de la Sous-commission de l'IDI dédiée à l'audit de la performance (ISC de Norvège), des ISC d'Indonésie et du Qatar) y ont contribué par leurs commentaires. Après examen par ces experts de l'audit de la performance, la Version 0 a pu être finalisée et publiée sur le site de l'IDI pour exposition publique pendant une durée de 90 jours.

Au cours de cette période, l'IDI a signalé aux parties prenantes concernées que la Version 0 était disponible pour consultation sur son site, sollicitant leur retour d'information et leurs commentaires. Les parties prenantes impliquées dans le processus sont les ISC, les facilitateurs des ISSAI et les auditeurs participant à l'initiative de mise en œuvre des ISSAI déployée par l'IDI. On retrouve parmi les autres parties prenantes consultées, le Secrétariat général de l'INTOSAI, les régions de l'INTOSAI, la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI, la Sous-commission pour l'audit de performance de l'INTOSAI, ainsi que différents experts et spécialistes au sein de l'IDI.

Dans le même temps, l'IDI a traduit la Version 0 de l'iCAT en espagnol, en arabe et en français. Ces traductions ont également été mises en ligne sur le site de l'IDI pour exposition publique. L'IDI a transmis la traduction de l'iCAT aux secrétariats régionaux de l'OLACEFS, de l'ARABOSAI et du CREFIAF pour diffusion aux ISC de ces régions, les invitant à communiquer leurs commentaires.

L'IDI remercie ces parties prenantes pour les commentaires très pertinents qu'elles lui ont transmis à l'occasion de l'exposition de la Version 0. Ces commentaires ont été dûment pris en compte et ont largement contribué à l'amélioration de l'iCAT et à l'élaboration de cette Version 1 de l'outil. Nous publions avec cette Version 1 un tableau de synthèse, qui recense les différents commentaires reçus et les mesures prises en conséquence. Comme la Version 1 de l'iCAT - AP remplace la Version 0, l'IDI procède au retrait de la Version 0 de l'iCAT - AP à la date de publication de la Version 1.

Les différentes parties de ce guide d'accompagnement de l'iCAT - AP

Ce guide d'accompagnement comporte sept parties, dont la présente, consacrée à l'iCAT - AP. La partie 2 indique aux ISC comment utiliser l'outil iCAT dans le cadre de l'évaluation des besoins pour la mise en œuvre des ISSAI. La partie 3 décrit le format et les différents éléments de l'outil iCAT. La partie 4 apporte aux équipes des ISC des orientations concernant l'utilisation de l'outil pour mener à bien l'évaluation iCAT. La partie 5 de ce document est l'outil iCAT - AP en tant que tel, qui contient toutes les exigences de l'ISSAI 3000. La partie 6 contient des explications et des orientations relatives aux exigences de l'ISSAI 3000 mentionnées dans l'outil iCAT.

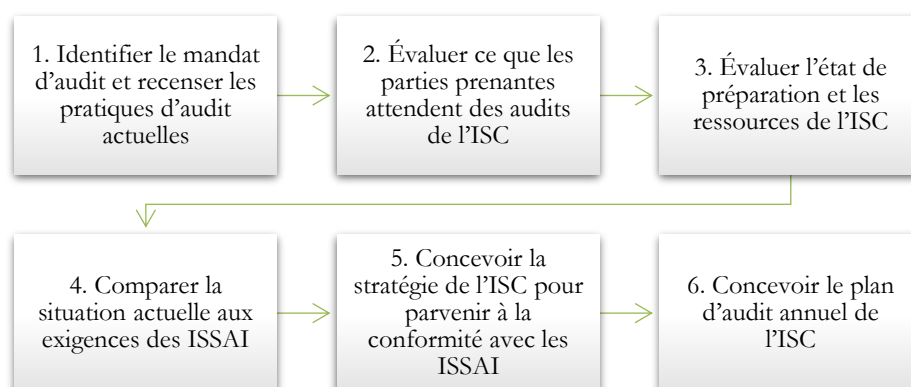
Nous recommandons aux équipes des ISC qui utilisent l'outil iCAT de lire les explications concernant une exigence en particulier (présentée en partie 6) pour comprendre les notions abordées et les aspects à prendre en compte pendant l'évaluation. Les équipes peuvent aussi s'appuyer sur les orientations données pour évaluer la situation de leur ISC par rapport à certaines exigences des ISSAI, et déterminer dans quelle mesure ces exigences sont appliquées ou non dans la pratique d'audit de la performance de l'ISC.

La partie 7 concerne la rédaction du rapport iCAT, étape consécutive à l'utilisation de l'outil iCAT. Le rapport iCAT permet à l'ISC de considérer les besoins identifiés pour la mise en œuvre des ISSAI, et de concevoir une stratégie et un plan d'action qui lui permettront d'évoluer vers une pratique d'audit de la performance totalement conforme aux ISSAI.

¹ <http://www.idi.no/en/idi-library/global-public-goods>

2. Utiliser l'iCAT - AP pour évaluer les besoins de l'ISC relatifs à la mise en œuvre des ISSAI

Le processus de mise en œuvre des ISSAI dans l'ISC est souvent plus technique qu'administratif. Tout commence avec la décision stratégique prise par l'ISC de mettre en œuvre les ISSAI. L'ISC doit ensuite prendre des mesures pour appliquer les normes dans sa pratique d'audit, pas à pas. L'iCAT est un outil essentiel pour réussir la mise en œuvre des ISSAI au sein de l'ISC. Pour déterminer ce dont elle a besoin pour assurer la mise en œuvre des ISSAI, l'ISC doit comparer aux principes décrits dans l'ISSAI sa pratique en matière d'audit, ses lignes directrices et sa méthodologie d'audit. Pour cela, il lui faut tout d'abord dresser la carte de son environnement d'audit, pour les trois types d'audit (audit financier, audit de la performance et audit de conformité). L'IDI recommande de fonder l'évaluation des besoins sur un état des lieux, dressé progressivement selon les étapes suivantes :



L'ISC peut identifier les types d'audit qu'elle réalise en analysant son mandat, et en comparant sa pratique d'audit actuelle au mandat. Cette étape permet aussi à l'ISC de déterminer les attentes de ses parties prenantes. À ce stade, l'ISC évalue son positionnement par rapport à l'impact de l'audit (y compris sur le plan de l'égalité des sexes et de l'inclusion), à la mobilisation des parties prenantes et au contexte local, qui sont autant d'aspects essentiels de l'évaluation des besoins pour assurer la solidité de la pratique d'audit et garantir que l'audit créera de la valeur.

En s'appuyant sur son mandat, sur les pratiques actuelles et sur les attentes des parties prenantes, l'ISC peut décider si elle souhaite mettre en œuvre les ISSAI relatives à un type d'audit donné et si elle dispose de toutes les ressources nécessaires pour réussir cette mise en œuvre.

Interactions entre l'iCAT et l'évaluation des besoins pour la mise en œuvre des ISSAI

Quand l'ISC estime qu'elle est prête et qu'elle dispose de toutes les ressources nécessaires à la mise en œuvre des ISSAI, elle doit identifier ce dont elle a besoin pour respecter la méthodologie correspondant à un type d'audit en particulier, par exemple l'audit de la performance. Elle doit ainsi confronter la méthodologie d'audit de la performance qu'elle utilise actuellement aux exigences de l'ISSAI 3000 (étape 4 du processus de cartographie décrit ci-dessus). L'iCAT relatif à l'audit de la performance peut aider l'ISC à accomplir ce travail.

Le résultat de l'application de l'outil iCAT - AP permettra de déterminer à quel stade se trouvent les pratiques d'audit de la performance de l'ISC. Sur cette base, celle-ci pourra élaborer une stratégie tenant compte des besoins identifiés pour mettre en œuvre les ISSAI relatives à l'audit de la performance. Cette approche peut faciliter la progression de l'ISC vers des pratiques totalement conformes aux ISSAI.

La partie suivante propose une explication de l'outil iCAT - AP.

3. Comprendre l'outil iCAT - AP

L'outil iCAT relatif à l'audit de la performance a été conçu pour aider l'équipe d'évaluation des besoins à apprécier dans quelle mesure l'ISC a mis en œuvre les exigences de l'ISSAI 3000, et le cas échéant, à identifier ce dont elle a besoin pour réussir cette mise en œuvre. Les exigences énoncées dans les ISSAI qui sont reprises dans l'iCAT correspondent aux ISSAI 100 (Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques) et 300 (Principes de l'audit de la performance).

Par sa structure, l'iCAT - AP établit une cartographie de la pratique d'audit de la performance de l'ISC par rapport aux exigences de l'ISSAI 3000 relatives à l'audit de la performance en général, et au processus d'audit de la performance en particulier.

La partie 5 de ce document contient l'intégralité de l'outil iCAT - AP. Les équipes chargées de l'évaluation des besoins au sein des ISC peuvent utiliser l'outil iCAT dans leur travail. L'iCAT comporte 6 colonnes, comme indiqué ci-dessous.

Exigences de l'ISSAI 3000	L'exigence est-elle mise en œuvre dans les pratiques d'audit ?	Si OUI : expliquer comment l'exigence est mise en œuvre dans les pratiques d'audit de l'ISC.	Si NON : déterminer les actions nécessaires pour réussir la mise en œuvre.	Si NON : expliquer comment répondre aux besoins spécifiques de la mise en œuvre de l'exigence.	Si Non applicable : expliquer le raisonnement suivi pour déterminer que l'exigence n'est pas applicable.
Colonne I	Colonne II	Colonne III	Colonne IV	Colonne V	Colonne VI

Colonne I. Exigences de l'ISSAI 3000

Cette colonne indique le numéro de référence dans l'ISSAI 3000 et reprend l'énoncé de l'exigence. La référence à l'ISSAI indique le numéro du paragraphe de l'exigence dans le document de l'ISSAI 3000. Par exemple, la première exigence porte la référence ISSAI 3000/21.

L'ISSAI 3000 énonce des exigences contraignantes, et fournit pour chacune des explications. Les exigences correspondent aux conditions minimales qu'il est nécessaire de réunir pour accomplir un audit de grande qualité ; elles sont énoncées sous une forme impérative. L'utilisation du verbe « devoir » indique que la phrase doit être comprise comme une « exigence » si l'ISC utilise les ISSAI comme norme d'audit faisant autorité (et si elle fait référence aux ISSAI dans ses rapports d'audit). Ce type d'énoncé indique généralement les objectifs que l'auditeur doit atteindre ou les conditions que l'auditeur doit examiner.

Explication de l'exigence : à chaque exigence de la colonne I correspond une explication. En utilisant l'outil iCAT, l'équipe peut se référer à l'explication de l'exigence pour comprendre les concepts/éléments sous-jacents de l'exigence.

Colonne II - L'exigence est-elle mise en œuvre dans les pratiques d'audit?

L'équipe iCAT doit évaluer si une exigence est mise en œuvre ou non dans les pratiques d'audit de l'échantillon sélectionné. L'équipe peut choisir parmi 3 réponses possibles :

Oui : si, après avoir examiné la prise en compte de l'exigence dans les documents d'audit, l'équipe estime que l'exigence est mise en œuvre dans la pratique, elle peut sélectionner « Oui ». Dans ce cas, il lui faudra expliquer à la colonne III comment l'exigence est mise en œuvre dans la pratique par l'ISC, en s'appuyant sur des éléments probants et des documents de référence.

Non : si l'équipe estime que l'exigence n'est pas mise en œuvre dans la pratique, elle sélectionne le choix « Non ». Cela signifie que l'ISC doit prendre certaines mesures pour assurer la mise en œuvre de cette exigence. Pour déterminer si ce besoin existe, ISC doit s'appuyer sur l'évaluation de la prise en compte de l'exigence dans les dossiers d'audit et la documentation disponible. La colonne IV propose une liste de domaines dans lesquels l'ISC peut agir pour assurer la conformité avec l'exigence. Si certaines actions sont déjà en place pour assurer cette conformité, l'équipe peut sélectionner le choix « Non » et indiquer dans le rapport iCAT ce qui a déjà été fait.

Non applicable : il est possible que certaines exigences ne s'appliquent pas à l'évaluation réalisée, par exemple les exigences concernant le suivi d'un audit récent. Dans ce cas, l'équipe sélectionne le choix « Non applicable ».

Colonne III - Si OUI : expliquer comment l'exigence est mise en œuvre dans les pratiques d'audit de l'ISC

Si une exigence en particulier est mise en œuvre dans la pratique, aucune action n'est requise de la part de l'ISC. Cependant, pour pouvoir considérer qu'une exigence est mise en œuvre dans la pratique, l'équipe iCAT doit disposer d'éléments probants suffisants et appropriés, indiquant que les auditeurs concernés ont suivi la méthodologie et se sont conformés aux procédures et recommandations liées à cette exigence. L'équipe doit aussi s'assurer que l'exigence est effectivement appliquée dans la pratique d'audit de la performance de l'ISC. L'exigence doit ainsi avoir été mise en œuvre dans les différents audits de l'échantillon, et pas uniquement à l'occasion d'un seul audit de la performance.

Colonne IV - Si NON : déterminer les actions nécessaires pour réussir la mise en œuvre

Si l'examen d'une exigence conclut que des actions sont nécessaires pour assurer sa mise en œuvre, l'équipe iCAT doit déterminer le ou les domaines dans lesquels la situation appelle des améliorations. Les différents domaines sont détaillés ci-dessous et accompagnés d'indications pour comprendre comment analyser la situation et décider si des actions sont nécessaires pour mettre en œuvre l'exigence.

1. **Politique de l'ISC :** la politique désigne les principes et les règles que la direction de l'ISC définit pour orienter son processus décisionnel et atteindre les résultats souhaités, décrits dans l'exigence de la norme. Une politique est un instrument qui permet de mettre en pratique ces décisions. Ces instruments déterminent ce que l'auditeur ou tout autre agent de l'ISC participant à l'audit est supposé faire, dans la pratique. Si l'ISC a formulé une politique visant à assurer la conformité avec l'exigence examinée, et si cette politique intègre toutes les caractéristiques de l'exigence, on considère que l'exigence est respectée. Une action de mise en œuvre est requise si aucune politique n'a été mise en place ou si la politique n'intègre pas toutes les caractéristiques décrites dans l'exigence. De même, il est possible qu'une politique existe, mais qu'il y manque certains éléments clés, ce qui fait que la pratique n'est pas conforme aux normes.
2. **Ressources humaines de l'ISC :** ce domaine doit être pris en compte si l'évaluation montre que le problème concerne la gestion des ressources humaines de l'ISC. Il peut s'agir, par exemple, d'un manque de ressources, d'un taux de renouvellement excessif au sein du personnel, de problèmes de management.
3. **Systèmes et autres ressources de l'ISC :** il existe dans les systèmes et autres ressources (par exemple, financières) de l'ISC des lacunes qui l'empêchent d'être en conformité avec une exigence donnée. Par exemple, l'ISC aurait besoin d'un logiciel d'automatisation des activités d'audit, pour aider l'équipe à réaliser un échantillonnage sur une population nombreuse et à analyser les informations fournies par l'entité, ou les ressources financières et logistiques de l'ISC ne sont pas adaptées pour permettre à l'équipe de réaliser l'audit de façon objective et indépendante. Une action de mise en œuvre est requise si l'ISC n'est pas en mesure de réunir ces ressources. Indiquer quelles sont les autres ressources en colonne V.

4. **Compétence de l'équipe** : l'évaluation révèle que les membres de l'équipe d'audit ne sont pas compétents pour appliquer l'exigence ou que l'ISC n'a pas formé son personnel dans le domaine. L'ISC doit déterminer les compétences dont l'équipe a besoin pour respecter l'exigence. L'équipe d'audit doit posséder, collectivement, les compétences professionnelles nécessaires pour réaliser l'audit. Une action de mise en œuvre est requise si les processus de gestion des ressources humaines ne garantissent pas que les audits sont réalisés par des auditeurs compétents.
5. **Gestion, supervision et contrôle qualité des audits** : ce point fait référence à toute intervention de la direction (supervision, examen et revue de contrôle qualité, par exemple) visant à fournir l'assurance raisonnable que l'exigence est mise en œuvre dans le respect des normes pertinentes et des dispositions légales et réglementaires applicables. Une action de mise en œuvre est requise au sein de l'ISC si les responsabilités en matière de supervision, d'examen et de revue de contrôle qualité ne sont pas clairement identifiées et exercées et/ou si elles ne sont pas suffisantes pour apporter l'assurance raisonnable que le niveau de qualité requis par l'exigence est atteint.
6. **Méthodologie d'audit** : L'équipe iCAT constate que la méthodologie d'audit de l'ISC ne couvre pas l'exigence. Par conséquent, l'équipe d'audit n'a pas appliqué l'exigence dans la mission d'audit. Une action de mise en œuvre est requise pour réviser/actualiser la méthodologie.
7. **Mise en œuvre de la méthodologie d'audit** : le mécanisme de mise en œuvre guide l'auditeur dans l'application pratique de la méthodologie d'audit et démontre que l'auditeur peut effectuer la tâche considérée conformément à la norme. Le mécanisme peut prendre la forme d'un tableau, d'une procédure, d'un outil ou encore d'un document conforme à l'exigence. L'équipe vérifie si l'ISC a mis en place un mécanisme qui permet de satisfaire à l'exigence étudiée, et qui présente toutes les caractéristiques nécessaires. Une action de mise en œuvre est requise si un mécanisme est en place, mais ne présente pas toutes les caractéristiques nécessaires, si la mise en œuvre n'est pas systématique, ou si aucun mécanisme n'a été mis en place.
8. **Documentation d'audit** : une documentation pertinente (au format électronique ou papier) concernant l'exigence doit avoir été mise à disposition afin de permettre à toute personne impliquée dans l'audit de comprendre les décisions prises par l'auditeur. Dans l'idéal, l'ISC identifie les domaines dans lesquels une telle documentation est nécessaire pour satisfaire à l'exigence, et elle veille à ce que la documentation en question soit préparée en temps utile, et soit complète et cohérente. Une action de mise en œuvre est requise si la documentation requise en vertu de l'exigence est partielle ou si elle n'a pas été établie en temps utile et n'est pas complète et cohérente, ou si aucune documentation n'est préparée.
9. **Communication** : on entend par « Communication » le flux d'information au sein de l'ISC qui oriente le travail de terrain des auditeurs et alimente les fonctions managériales. La communication est plus qu'un simple dispositif de transmission d'informations ou de messages. Elle est censée confirmer que toutes les parties sont bien informées des problématiques de l'audit. Elle devrait garantir que les informations pertinentes relatives à l'exigence sont communiquées à toutes les personnes concernées (subordonnés, pairs, responsables, tiers et autres parties prenantes) de façon systématique, et que ces personnes partagent une compréhension commune, ce qui permet d'assurer une interprétation cohérente. Une action de mise en œuvre est requise si l'information relative à l'exigence n'est pas complète, si toutes les personnes concernées ne partagent pas le même niveau d'information et de compréhension, ce qui empêche d'assurer une interprétation cohérente.
10. **Mobilisation des parties prenantes** : pour satisfaire à une exigence donnée, il est important que l'équipe de l'ISC contacte les différents groupes et organisations, qu'elle les consulte et communique avec eux. Le terme « Partie prenante » désigne (dans l'INTOSAI-P12/3) une personne, un groupe, une organisation, un membre ou un système susceptible d'affecter ou d'être affecté par les actions, objectifs et politiques d'organes gouvernementaux et du secteur

public. L'ISC doit prendre des mesures si elle n'assure pas le suivi de ses usagers et si elle ne mobilise pas les parties prenantes tout au long du processus d'audit, et si elle n'en communique pas les résultats aux parties prenantes comme les médias ou la société civile. Dans certains cas, une exigence pourra conditionner la mise en œuvre des recommandations d'audit à l'obtention d'un retour de la part des parties prenantes.

11. **Autres (ne figurant pas dans la liste)** : si l'équipe identifie d'autres domaines qui ne figurent pas dans la liste établie ci-dessus, elle peut l'indiquer à cet emplacement. Indiquer quels sont les autres domaines en colonne V.

Colonne V. Si NON : Expliquer comment traiter le(s) besoin(s) spécifique(s) de mise en œuvre correspondant à l'exigence

Après que l'équipe a déterminé en colonne IV le ou les domaines précis dans lesquels une action est nécessaire pour assurer la mise en œuvre d'une exigence de la norme, elle doit expliquer comment traiter le besoin identifié. Dans la colonne V, l'équipe doit suggérer ce que l'ISC pourrait faire, dans les domaines identifiés, pour assurer la conformité totale des prochains audits avec l'exigence de l'ISSAI considérée. L'équipe doit déterminer pourquoi l'exigence n'est pas respectée. Comme indiqué précédemment, il faudra analyser en détail les informations recueillies pour identifier la véritable cause de la non-conformité. Si nécessaire, l'équipe pourra approfondir son analyse pour identifier toutes les causes pertinentes expliquant la non-conformité.

Cette colonne, prise avec la colonne III, peut constituer la base des recommandations que l'on retrouvera dans le rapport iCAT. En s'appuyant sur l'analyse de la situation constatée et de ses causes, l'équipe peut recommander, par exemple, d'actualiser la politique ou de réviser certains aspects de la méthodologie, de mettre à jour la trame, d'ajouter des supports à la formation des auditeurs, d'affecter des ressources humaines adéquates, ou de renforcer la fonction de contrôle qualité.

Colonne VI - si Non applicable : Expliquer le raisonnement appliqué pour déterminer que l'exigence n'est pas applicable

Si l'équipe détermine qu'une exigence donnée n'est pas applicable ou n'est pas pertinente pour l'audit de la performance sur lequel porte l'évaluation, elle indique dans cette colonne le raisonnement qui l'a amenée à cette conclusion. Peut-être, par exemple, le mandat légal de l'ISC ne couvre-t-il pas cette exigence. Il est essentiel de documenter les éléments sur lesquels repose ce choix. Cette étape permet de limiter le risque que l'équipe ne prenne pas en considération des exigences pourtant pertinentes.

4. Comment utiliser l'outil iCAT - AP?

Cette partie propose un accompagnement à l'utilisation de l'outil iCAT. Elle permet de constituer une équipe adaptée à la réalisation d'une évaluation iCAT, identifie les étapes de l'utilisation de l'outil iCAT, et propose différentes considérations en vue de réaliser l'évaluation iCAT avec efficacité.

Qui peut utiliser l'outil iCAT - AP?

Mieux vaut confier le processus d'évaluation au moyen de l'outil iCAT à une équipe plutôt qu'à une seule personne. L'ISC devrait ainsi réunir une équipe d'auditeurs de la performance possédant collectivement les compétences requises par les ISSAI, notamment : maîtrise du plan de recherche, des méthodes des sciences sociales et des techniques d'investigation ; capacité d'analyse ; aptitudes à la rédaction et à la communication ; créativité ; connaissance de l'organisation, des programmes et des fonctions des pouvoirs publics.

L'ISC aura intérêt à intégrer à l'équipe des membres possédant une expérience en management, capables d'organiser efficacement le travail et d'orienter par la suite les initiatives de déploiement des normes. Certains membres de l'équipe auront une bonne compréhension des problématiques d'ordre institutionnel, et nous recommandons d'intégrer à l'équipe d'autres membres déjà familiarisés avec la pratique d'audit concernée, selon la définition des ISSAI et telle qu'elle est effectivement appliquée au sein de l'ISC.

L'importance du soutien de la direction

La réussite de l'évaluation iCAT dépend totalement de l'engagement de la direction de l'ISC ; cet aspect est incontournable dans le processus de mise en œuvre des ISSAI. Les dirigeants de l'ISC peuvent suivre activement le déroulement du processus d'évaluation, et qu'ils apportent une réponse aux besoins de l'équipe iCAT et aux difficultés qu'elle rencontre. La direction peut aussi veiller à ce que l'équipe iCAT dispose des ressources et des compétences nécessaires pour mener à bien son travail. Elle doit analyser le rapport iCAT et prendre les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les recommandations formulées.

Comment utiliser l'outil iCAT - AP?

L'utilisation de l'outil iCAT - AP implique un travail de planification, de collecte de données pour renseigner le tableau iCAT - AP, puis la rédaction d'un rapport fondé sur les constatations.

Planifier l'évaluation iCAT - AP

Comme tout projet, la réalisation d'une évaluation iCAT - AP demande des ressources, notamment des moyens humains, financiers et logistiques, mais aussi du temps. Selon les bonnes pratiques reconnues, l'équipe iCAT prépare un plan d'action détaillant les étapes clés, les ressources nécessaires, et les risques associés à chaque étape clé. Elle doit également identifier et gérer les risques qui se font jour au cours du processus.

L'équipe sélectionne un échantillon d'audits, qui fournira les données nécessaires pour renseigner l'outil iCAT. L'ISC doit veiller à la mise en place de mesures permettant d'assurer un contrôle qualité aux différentes étapes du processus iCAT, afin de parvenir au résultat souhaité.

Sélectionner un échantillon d'audits représentatif de la pratique d'audit

Pour évaluer les besoins relatifs à la mise en œuvre des ISSAI, l'équipe iCAT doit rassembler un échantillon d'audits représentatif de l'environnement d'audit de la performance de l'ISC. Elle peut choisir les dernières missions d'audit réalisées par l'ISC, pour s'assurer que l'évaluation menée reflètera bien la pratique d'audit actuelle. L'échantillon de missions d'audit sélectionné doit représenter la pratique globale de l'ISC en matière d'audit de la performance, et inclure la diversité des fonctions, des services et de la couverture géographique de l'ISC. En d'autres termes, l'échantillon retenu doit être typique. L'équipe iCAT peut répartir les audits sélectionnés en différentes catégories (par exemple, par fonction, service, etc.) et réaliser l'évaluation séparément, avant de formuler des conclusions uniformes et cohérentes en ce qui concerne les besoins de la mise en œuvre des ISSAI.

Définir les procédures

L'équipe iCAT peut appliquer l'outil (Chapitre 5) à chaque audit de la performance inclus dans l'échantillon. Cela lui permettra d'identifier les besoins relatifs à la mise en œuvre des ISSAI.

Pour utiliser l'outil, l'équipe iCAT pourra être amenée à appliquer différentes méthodes de collecte de données. C'est au cours de la phase de planification du processus iCAT que sont définies les procédures utilisées pour recueillir les données.

Recueillir des données pour renseigner l'outil iCAT - AP

Notre recommandation à l'équipe est d'utiliser différentes techniques pour collecter les données nécessaires à l'évaluation iCAT, comme le groupe cible, l'entretien, l'examen documentaire, l'enquête ou l'observation. La technique retenue doit permettre de réunir des informations valides et pertinentes pour l'évaluation des besoins relatifs à la mise en œuvre des ISSAI. Par exemple, si l'équipe veut vérifier dans quelle mesure une politique est effectivement mise en œuvre, réaliser des entretiens pourra s'avérer insuffisant ; il lui faudra examiner des documents justifiant de la mise en œuvre. Il est aussi important de réunir des informations sur les raisons pour lesquelles l'ISC a ou n'a pas pris des mesures pour la mise en œuvre des ISSAI.

Pour réaliser l'iCAT, l'équipe peut utiliser une ou plusieurs des techniques suivantes pour recueillir des données :

- Observation des processus d'audit, des activités et des tâches associées.
- Examen de documents (documents de travail, manuels d'audit, législation applicable).
- Entretien avec le personnel de l'ISC à différents niveaux hiérarchiques.
- Groupes cibles.

Nous conseillons aussi de solliciter l'avis des parties prenantes externes de l'ISC (par exemple, entités auditées, membres du Parlement, société civile, organisations sans but lucratif, etc.), chaque fois que cela semble pertinent.

Approche participative

Nous recommandons la mise en place d'un processus de consultation pour l'évaluation iCAT. L'équipe iCAT doit consulter des membres du personnel de l'ISC à différents niveaux hiérarchiques (équipe d'audit, autres auditeurs, superviseurs, managers, dirigeants). Nous recommandons également qu'elle prenne en considération le point de vue et les besoins des parties prenantes externes. Par ce travail, elle comprendra mieux la pratique d'audit de performance et la valeur ajoutée par les audits de la performance. L'implication des parties prenantes peut prendre différentes formes : dans certains cas, un simple rôle d'information ou d'éclairage, mais dans d'autres, une participation active aux décisions prises concernant les besoins et les priorités. Même si l'équipe iCAT est peu nombreuse, le fait d'impliquer

davantage de personnes renforcera l'appropriation du processus iCAT, et permettra une évaluation plus solide, plus efficace. Si la direction de l'ISC assure l'appropriation du processus au stade de l'évaluation iCAT, les étapes suivantes de l'élaboration et du déploiement de la stratégie de mise en œuvre des ISSAI seront mieux acceptées au sein de l'ISC.

Documentation

L'équipe iCAT doit systématiquement recenser tous les documents de travail et les éléments probants générés à mesure qu'elle renseigne l'iCAT. Le travail de rédaction du rapport iCAT se trouvera facilité par ce travail de documentation (visant, notamment, à recenser les outils de collecte de données utilisés pour rassembler les informations), qui sera également utile pour présenter les conclusions de l'évaluation iCAT à la direction de l'ISC. Un travail de documentation approprié servira également d'exemple aux équipes iCAT qui réaliseront à l'avenir une évaluation du même type.

Rédiger le rapport iCAT pour l'audit de la performance

L'équipe iCAT saisit donc des données dans l'outil iCAT. L'évaluation n'est pas terminée pour autant. L'outil fournit des informations qu'il faut analyser avant de pouvoir tirer des conclusions sur les pratiques d'audit de l'ISC. Ces conclusions seront intégrées au produit final de la mission iCAT : le rapport iCAT.

Le rapport contient une synthèse du processus et propose une vue d'ensemble des pratiques actuelles de l'ISC en matière d'audit de la performance, en les comparant aux exigences de l'ISSAI 3000. Il présente aussi les domaines sur lesquels l'ISC doit agir pour mettre sa méthodologie d'audit de la performance en totale conformité avec les ISSAI.

Il formule les besoins relatifs à la mise en œuvre des ISSAI aux différentes étapes de l'audit de la performance, et présente des recommandations fondées sur une analyse des causes des problématiques.

Nous recommandons à l'équipe iCAT de commencer à rédiger une ébauche du rapport et à en définir la structure en parallèle de l'application de l'outil iCAT. Nous conseillons aussi de définir la structure du rapport iCAT dès la phase de planification de l'évaluation iCAT. Le chapitre 7 du présent document apporte des informations plus précises sur la forme que peut prendre le rapport iCAT et présente des lignes directrices pour le rédiger.

5. Outil iCAT - AP

A. Principes généraux de l'audit de performance

	Exigences de l'ISSAI 3000 (Considérer pour chaque exigence les explications et orientations données dans la partie 6)	L'exigence est-elle mise en œuvre dans les pratiques d'audit ? (choisir une réponse dans le menu déroulant)	Si OUI : Expliquer comment l'exigence est mise en œuvre dans la pratique d'audit de l'ISC (fournir à l'appui des éléments probants et des documents de référence)	Si NON : Déterminer les actions nécessaires à la mise en œuvre (choisir un ou plusieurs éléments dans le menu déroulant)	Si NON : Expliquer comment traiter le(s) besoin(s) de mise en œuvre spécifique(s) correspondant à l'exigence.	Si Non applicable : Expliquer le raisonnement appliqué pour déterminer que l'exigence n'est pas applicable.
1	ISSAI 3000/21 L'auditeur doit se conformer aux procédures des ISC pour l'indépendance et la déontologie, qui à leur tour doivent se conformer aux ISSAI connexes sur l'indépendance et la déontologie.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
2	ISSAI 3000/23 L'auditeur doit veiller à rester indépendant afin que les observations et conclusions d'audit soient impartiales et soient vues comme telles par les utilisateurs ciblés.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
3	ISSAI 3000/25 L'auditeur doit identifier explicitement les utilisateurs cibles et les parties responsables de l'entité auditée et, pendant la durée de l'audit, prendre en considération l'incidence de ces rôles afin de mener l'audit en conséquence.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
4	ISSAI 3000/29 L'auditeur doit identifier le sujet exact d'un audit de performance.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
5	ISSAI 3000/32 L'auditeur doit communiquer le niveau d'assurance à propos des résultats de l'audit du sujet considéré au regard des critères de manière transparente.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
6	ISSAI 3000/35	Choisir un élément.		Choisir un élément.		

	Exigences de l'ISSAI 3000 (Considérer pour chaque exigence les explications et orientations données dans la partie 6)	L'exigence est-elle mise en œuvre dans les pratiques d'audit ? (choisir une réponse dans le menu déroulant)	Si OUI : Expliquer comment l'exigence est mise en œuvre dans la pratique d'audit de l'ISC (fournir à l'appui des éléments probants et des documents de référence)	Si NON : Déterminer les actions nécessaires à la mise en œuvre (choisir un ou plusieurs éléments dans le menu déroulant)	Si NON : Expliquer comment traiter le(s) besoin(s) de mise en œuvre spécifique(s) correspondant à l'exigence.	Si Non applicable : Expliquer le raisonnement appliqué pour déterminer que l'exigence n'est pas applicable.
	L'auditeur doit établir des objectif(s) d'audit clairement défini(s) liés aux principes d'économie, d'efficacité et/ou d'efficacité.					
7	ISSAI 3000/36 L'auditeur doit articuler les objectifs d'audit de manière suffisamment détaillée pour être clair sur les questions devant être traitées et pour permettre un développement logique du plan d'audit.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
8	ISSAI 3000/37 Si les objectifs d'audit sont formulés comme des questions d'audit et divisés en sous-questions, l'auditeur doit alors s'assurer qu'elles correspondent bien au thème de cet audit, qu'elles sont complémentaires, qu'elles ne se recoupent pas, et qu'elles sont exhaustives dans leur réponse collective à la question générale d'audit.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
9	ISSAI 3000/40 L'auditeur doit choisir une approche basée sur les résultats, sur les problèmes, sur les systèmes, ou sur une combinaison de ceux-ci.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
10	ISSAI 3000/45 L'auditeur doit établir des critères d'audit adaptés, qui correspondent aux objectifs d'audit et aux questions d'audit et sont liés aux principes d'économie, d'efficacité et/ou d'efficacité.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
11	ISSAI 3000/49 L'auditeur doit, dans le cadre de la planification et/ou de la conduite de l'audit, discuter des critères d'audit avec l'entité auditée.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
12	ISSAI 3000/52	Choisir un élément.		Choisir un élément.		

	Exigences de l'ISSAI 3000 (Considérer pour chaque exigence les explications et orientations données dans la partie 6)	L'exigence est-elle mise en œuvre dans les pratiques d'audit ? (choisir une réponse dans le menu déroulant)	Si OUI : Expliquer comment l'exigence est mise en œuvre dans la pratique d'audit de l'ISC (fournir à l'appui des éléments probants et des documents de référence)	Si NON : Déterminer les actions nécessaires à la mise en œuvre (choisir un ou plusieurs éléments dans le menu déroulant)	Si NON : Expliquer comment traiter le(s) besoin(s) de mise en œuvre spécifique(s) correspondant à l'exigence.	Si Non applicable : Expliquer le raisonnement appliqué pour déterminer que l'exigence n'est pas applicable.
	L'auditeur doit gérer activement le risque d'audit pour éviter le développement d'observations, conclusions et recommandations d'audit incorrectes ou incomplètes, fournissant des informations manquant d'objectivité ou ne parvenant pas à créer de la valeur.					
13	ISSAI 3000/55 L'auditeur doit planifier et maintenir une communication efficace et adéquate des aspects clés de l'audit avec l'entité auditée et les parties prenantes tout au long du processus d'audit.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
14	ISSAI 3000/59 L'auditeur doit prendre soin de s'assurer que la communication avec les parties prenantes ne compromet pas l'indépendance et l'impartialité de l'ISC.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
15	ISSAI 3000/61 L'ISC doit communiquer clairement les normes qui ont été suivies pour conduire l'audit de performance.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
16	ISSAI 3000/63 L'ISC doit s'assurer que l'équipe d'audit possède collectivement les compétences professionnelles nécessaires pour réaliser l'audit.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
17	ISSAI 3000/66 L'ISC doit s'assurer que le travail du personnel d'audit à chaque niveau et phase d'audit est supervisé correctement pendant le processus d'audit.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
18	ISSAI 3000/68	Choisir un élément.		Choisir un élément.		

	Exigences de l'ISSAI 3000 (Considérer pour chaque exigence les explications et orientations données dans la partie 6)	L'exigence est-elle mise en œuvre dans les pratiques d'audit ? (choisir une réponse dans le menu déroulant)	Si OUI : Expliquer comment l'exigence est mise en œuvre dans la pratique d'audit de l'ISC (fournir à l'appui des éléments probants et des documents de référence)	Si NON : Déterminer les actions nécessaires à la mise en œuvre (choisir un ou plusieurs éléments dans le menu déroulant)	Si NON : Expliquer comment traiter le(s) besoin(s) de mise en œuvre spécifique(s) correspondant à l'exigence.	Si Non applicable : Expliquer le raisonnement appliqué pour déterminer que l'exigence n'est pas applicable.
	L'auditeur doit exercer son jugement professionnel et son esprit critique, et prendre en considération les sujets sous différentes perspectives, en conservant une attitude ouverte et objective aux différentes opinions et arguments.					
19	ISSAI 3000/73 L'auditeur doit évaluer le risque de fraude lors de la planification de l'audit et être conscient de la possibilité de fraude tout au long du processus d'audit.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
20	ISSAI 3000/75 L'auditeur doit maintenir un comportement professionnel de haut niveau.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
21	ISSAI 3000/77 L'auditeur doit être disposé à innover tout au long du processus d'audit.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
22	ISSAI 3000/79 L'ISC doit établir et maintenir un système pour garantir la qualité, système auquel l'auditeur doit se conformer pour s'assurer que toutes les exigences sont remplies, et mettre l'accent sur la production de rapports d'audit pertinents, équilibrés et justes qui créent de la valeur et répondent aux questions d'audit.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
23	ISSAI 3000/83 L'auditeur doit prendre en considération le caractère significatif à toutes les étapes du processus d'audit, dont les aspects financiers, sociaux et politiques du sujet considéré, dans l'objectif de créer autant de valeur ajoutée que possible.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		

	Exigences de l'ISSAI 3000 (Considérer pour chaque exigence les explications et orientations données dans la partie 6)	L'exigence est-elle mise en œuvre dans les pratiques d'audit ? (choisir une réponse dans le menu déroulant)	Si OUI : Expliquer comment l'exigence est mise en œuvre dans la pratique d'audit de l'ISC (fournir à l'appui des éléments probants et des documents de référence)	Si NON : Déterminer les actions nécessaires à la mise en œuvre (choisir un ou plusieurs éléments dans le menu déroulant)	Si NON : Expliquer comment traiter le(s) besoin(s) de mise en œuvre spécifique(s) correspondant à l'exigence.	Si Non applicable : Expliquer le raisonnement appliqué pour déterminer que l'exigence n'est pas applicable.
24	ISSAI 3000/86 L'auditeur doit documenter l'audit d'une manière suffisamment complète et détaillée.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		

B. Exigences relatives à l'étape de planification de l'audit de performance

	(Considérer pour chaque exigence les explications et orientations données dans la partie 6)	L'exigence est-elle mise en œuvre dans les pratiques d'audit ? (choisir une réponse dans le menu déroulant)	Si OUI : Expliquer comment l'exigence est mise en œuvre dans la pratique d'audit de l'ISC (fournir à l'appui des éléments probants et des documents de référence)	Si NON : Déterminer les actions nécessaires à la mise en œuvre (choisir un ou plusieurs éléments dans le menu déroulant)	Si NON : Expliquer comment traiter le(s) besoin(s) spécifique(s) correspondant à l'exigence.	Si Non applicable : Expliquer le raisonnement appliqué pour déterminer que l'exigence n'est pas applicable.
25	ISSAI 3000/89 L'auditeur doit sélectionner les thèmes d'audit par le processus de planification stratégique en analysant les thèmes et en conduisant des recherches permettant d'identifier les risques d'audit et les problèmes.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
26	ISSAI 3000/90 L'auditeur doit sélectionner des thèmes d'audit qui sont significatifs et peuvent être audités, et qui sont en cohérence avec le mandat de l'ISC.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
27	ISSAI 3000/91	Choisir un élément.		Choisir un élément.		

	(Considérer pour chaque exigence les explications et orientations données dans la partie 6)	L'exigence est-elle mise en œuvre dans les pratiques d'audit ? (choisir une réponse dans le menu déroulant)	Si OUI : Expliquer comment l'exigence est mise en œuvre dans la pratique d'audit de l'ISC (fournir à l'appui des éléments probants et des documents de référence)	Si NON : Déterminer les actions nécessaires à la mise en œuvre (choisir un ou plusieurs éléments dans le menu déroulant)	Si NON : Expliquer comment traiter le(s) besoin(s) spécifique(s) correspondant à l'exigence.	Si Non applicable : Expliquer le raisonnement appliqué pour déterminer que l'exigence n'est pas applicable.
	L'auditeur doit mener le processus de sélection des thèmes d'audit dans le but de maximiser l'impact attendu de l'audit tout en prenant en compte les capacités d'audit.					
28	ISSAI 3000/96 L'auditeur doit planifier l'audit de manière à contribuer à un audit de haute qualité mené à bien de manière économique, efficiente et efficace, en temps opportun, et en conformité avec les principes de bonne gestion de projet.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
29	ISSAI 3000/98 L'auditeur doit acquérir des connaissances de fond et des méthodes pendant la phase de planification.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
30	ISSAI 3000/101 Pendant la planification, l'auditeur doit concevoir les procédures d'audit à utiliser pour rassembler des données probantes d'audit suffisantes et appropriées qui répondent aux objectif(s) et aux question(s) d'audit.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
31	ISSAI 3000/104 L'auditeur doit soumettre le plan d'action au superviseur de l'audit et à la haute direction de l'ISC pour approbation.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		

C. Exigences relatives à l'étape de réalisation de l'audit de performance

	(Considérer pour chaque exigence les explications et orientations données dans la partie 6)	L'exigence est-elle mise en œuvre dans les pratiques d'audit ? (choisir une réponse dans le menu déroulant)	Si OUI : Expliquer comment l'exigence est mise en œuvre dans la pratique d'audit de l'ISC (fournir à l'appui des éléments probants et des documents de référence)	Si NON : Déterminer les actions nécessaires à la mise en œuvre (choisir un ou plusieurs éléments dans le menu déroulant)	Si NON : Expliquer comment traiter le(s) besoin(s) spécifique(s) correspondant à l'exigence.	Si Non applicable : Expliquer le raisonnement appliqué pour déterminer que l'exigence n'est pas applicable.
32	ISSAI 3000/106 L'auditeur doit obtenir des données d'audit suffisantes et appropriées afin d'établir des observations d'audit, de parvenir à des conclusions en réponse aux objectifs d'audit et aux questions d'audit et d'émettre des recommandations lorsque c'est pertinent et autorisé par le mandat de l'ISC.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
33	ISSAI 3000/112 L'auditeur doit analyser les informations collectées et s'assurer que les observations d'audit sont mises en perspective et répondent aux objectif(s) d'audit et aux questions d'audit ; en reformulant les objectifs d'audit et les questions d'audit autant que nécessaire.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		

D. Exigences relatives à l'étape de présentation des résultats de l'audit de performance

	(Considérer pour chaque exigence les explications et orientations données dans la partie 6)	L'exigence est-elle mise en œuvre dans les pratiques d'audit ? (choisir une réponse dans le menu déroulant)	Si OUI : Expliquer comment l'exigence est mise en œuvre dans la pratique d'audit de l'ISC (fournir à l'appui des éléments probants et des documents de référence)	Si NON : Déterminer les actions nécessaires à la mise en œuvre (choisir un ou plusieurs éléments dans le menu déroulant)	Si NON : Expliquer comment traiter le(s) besoin(s) spécifique(s) correspondant à l'exigence.	Si Non applicable : Expliquer le raisonnement appliqué pour déterminer que l'exigence n'est pas applicable.
34	ISSAI 3000/116 L'auditeur doit fournir des rapports d'audit qui sont a) complets, b) convaincants, c) publiés en temps opportun, d) faciles à lire, et e) équilibrés.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
35	ISSAI 3000/122 L'auditeur doit identifier les critères d'audit et leurs sources dans le rapport d'audit.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
36	ISSAI 3000/124 L'auditeur doit s'assurer que les observations d'audit expriment une conclusion claire au regard des objectifs et/ou questions d'audit, ou expliquent pourquoi cela n'a pas été possible.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
37	ISSAI 3000/126 L'auditeur doit fournir des recommandations constructives qui contribueront probablement de manière significative à répondre aux faiblesses ou aux problèmes identifiés par l'audit, lorsque c'est pertinent et autorisé par le mandat de l'ISC.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
38	ISSAI 3000/129 L'auditeur doit donner à l'entité auditée l'opportunité de commenter les observations, les conclusions et les recommandations d'audit avant que l'ISC ne publie le rapport d'audit.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
39	ISSAI 3000/130 L'auditeur doit présenter l'examen des commentaires de l'entité auditée dans les documents de travail, y compris les raisons	Choisir un élément.		Choisir un élément.		

	expliquant les changements apportés au rapport d’audit ou celles expliquant le rejet des commentaires reçus.					
40	ISSAI 3000/133 L’ISC doit rendre ses rapports d’audit largement accessibles tout en prenant en compte la réglementation sur les informations confidentielles.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		

E. Exigences relatives au suivi

	(Considérer pour chaque exigence les explications et orientations données dans la partie 6)	L’exigence est-elle mise en œuvre dans les pratiques d’audit ? (choisir une réponse dans le menu déroulant)	Si OUI : Expliquer comment l’exigence est mise en œuvre dans la pratique d’audit de l’ISC (fournir à l’appui des éléments probants et des documents de référence)	Si NON : Déterminer les actions nécessaires à la mise en œuvre (choisir un ou plusieurs éléments dans le menu déroulant)	Si NON : Expliquer comment traiter le(s) besoin(s) spécifique(s) correspondant à l’exigence.	Si Non applicable : Expliquer le raisonnement appliqué pour déterminer que l’exigence n’est pas applicable.
41	ISSAI 3000/136 L’auditeur doit réaliser un suivi, le cas échéant, des observations et des recommandations d’audit précédentes et l’ISC doit présenter un rapport au Parlement, si possible, sur les conclusions et les impacts des actions correctives pertinentes.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		
42	ISSAI 3000/139 L’auditeur doit concentrer le suivi sur le fait de savoir si l’entité auditée a répondu aux problèmes et a remédié à la situation de manière adéquate après une période raisonnable.	Choisir un élément.		Choisir un élément.		

6. Guide d’accompagnement iCAT - AP: Explication des exigences de l’ISSAI 3000 applicables à l’utilisation de l’outil iCAT

A. Principes généraux de l’audit de performance			
	Exigences de l’ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
1	<p>ISSAI 3000/21</p> <p>L’auditeur doit se conformer aux procédures des ISC pour l’indépendance et la déontologie, qui à leur tour doivent se conformer aux ISSAI connexes sur l’indépendance et la déontologie.</p>	<p>L’auditeur doit adopter un comportement professionnel et faire preuve d’intégrité, être objectif, posséder les compétences professionnelles requises, et apporter toute l’attention nécessaire. L’auditeur doit maintenir son indépendance réelle autant qu’apparente, mais aussi la confidentialité sur toute question concernant l’audit.</p> <p>L’auditeur fait preuve d’indépendance dans la sélection des objectifs d’audit, l’identification et/ou la définition des critères. Les critères d’audit doivent être discutés avec l’entité auditée, mais, en dernière instance, c’est à l’auditeur que revient la responsabilité de sélectionner les critères d’audit appropriés.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Vérifier si l’ISC a un code de déontologie. Si c’est le cas, vérifier s’il est conforme à l’ISSAI 130 et comment l’ISC conçoit des mécanismes pour s’assurer que le personnel se conforme aux exigences déontologiques.• Vérifier si la direction des ressources humaines de l’ISC tient compte des exigences déontologiques et des critères de professionnalisme en vigueur dans l’ISC, en lien avec l’audit de performance. Par exemple, vérifier s’il existe des déclarations écrites des auditeurs attestant de la conformité avec les exigences déontologiques de l’ISC, si des procédures ont été mises en place pour signaler tout manquement aux exigences déontologiques.• Vérifier si les auditeurs ont signé un document attestant de l’absence de conflit d’intérêts concernant l’audit qu’ils ont réalisé.• Vérifier si l’ISC a mis en place des procédures et des mécanismes pour garantir que l’équipe d’audit a pu réaliser l’audit de façon indépendante, par exemple en ce qui concerne : l’identification et la sélection du thème d’audit, la définition de l’objectif d’audit, l’identification et/ou la définition de critères, le choix de la méthodologie, la collecte de données probantes auprès de différentes sources, la rédaction d’un rapport équilibré.• Demander à l’équipe d’audit si elle a rencontré pendant l’audit des difficultés concernant la déontologie, un conflit d’intérêts ou l’indépendance.

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
			<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si l'équipe d'audit a pu réaliser l'audit sans compromettre son indépendance, en considérant les étapes mentionnées ci-dessus.
2	<p>ISSAI 3000/23</p> <p>L'auditeur doit veiller à rester indépendant afin que les observations et conclusions d'audit soient impartiales et soient vues comme telles par les utilisateurs ciblés.</p>	<p>L'auditeur doit établir une communication ouverte et de qualité avec la partie responsable de l'audit au sujet de sa compréhension de l'indépendance de l'auditeur. Il est aussi important de considérer les positions des parties prenantes, et leurs intérêts, et d'établir une communication bonne et ouverte avec elles ; cependant, il est essentiel de protéger l'indépendance de l'auditeur.</p> <p>L'auditeur doit considérer ce qui pourrait compromettre la conformité avec les principes pertinents d'indépendance, avant et pendant l'audit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner les mécanismes que l'ISC a mis en place pour communiquer avec ses parties prenantes. • Étudier la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si l'auditeur a pris des mesures pour garantir une communication ouverte et de qualité avec la partie responsable de l'audit au sujet de sa compréhension de l'indépendance de l'auditeur. • Vérifier si la méthodologie d'audit de performance de l'ISC couvre la question de l'indépendance pendant la réalisation d'un audit. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre précisent quels systèmes/processus/outils d'orientation/modèles peuvent aider les auditeurs à considérer ce qui pourrait compromettre la conformité avec les principes pertinents d'indépendance, avant et pendant un audit. • Étudier la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si l'auditeur a identifié les menaces les plus significatives et appliqué des mécanismes de contrôle afin d'éliminer ces menaces ou de les ramener à un niveau acceptable.
3	<p>ISSAI 3000/25</p> <p>L'auditeur doit identifier explicitement les utilisateurs cibles et les parties responsables de l'entité auditée et, pendant la durée de l'audit, prendre en considération l'incidence de ces rôles afin de mener l'audit en conséquence.</p>	<p>Les utilisateurs cibles sont les personnes pour qui l'auditeur prépare le rapport d'audit de performance. Le pouvoir législatif, le pouvoir exécutif, les agences publiques, les tierces parties concernées par le rapport d'audit, et le public peuvent tous être des utilisateurs cibles.</p> <p>Les parties responsables de l'entité ou du programme audité sont principalement celles qui sont supposées agir à partir des conclusions et recommandations dans le rapport d'audit. Le rôle de la partie responsable peut être partagé par une gamme d'individus, chacun étant responsable d'un aspect différent du sujet considéré.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question de l'identification explicite des utilisateurs cibles et des parties responsables de l'audit, mais aussi la prise en considération de l'incidence de ces rôles afin de mener l'audit en conséquence. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre précisent les systèmes/processus/outils d'orientation/modèles qui peuvent aider les auditeurs à identifier les utilisateurs cibles et les parties

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
		Il est conseillé de déterminer dès le début de l'audit qui sont les utilisateurs cibles, étant donné que l'auditeur doit considérer le rôle des utilisateurs cibles dans son travail de conception et de réalisation de l'audit, puis dans la rédaction de recommandations. Dans le même temps, l'auditeur doit veiller à préserver son indépendance et son objectivité.	responsables de l'audit, mais aussi à prendre en considération l'incidence de ces rôles dans l'audit. <ul style="list-style-type: none"> • Étudier la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si l'auditeur a explicitement identifié les utilisateurs cibles et les parties responsables de l'audit, et s'il a bien pris en considération l'incidence de ces rôles dans la façon dont l'audit devait être réalisé.
4	ISSAI 3000/29 L'auditeur doit identifier le sujet exact d'un audit de performance.	Le sujet considéré renvoie à ce qui est audité. Le sujet d'un audit de performance n'est pas nécessairement limité à des programmes, entités ou fonds spécifiques, mais peut comprendre des activités ou des situations existantes (y compris leurs causes et leurs conséquences). Le sujet considéré doit refléter les risques et le caractère significatif des éléments considérés dans le domaine d'audit. Cela est important afin de créer de la valeur et de s'assurer que l'audit est pertinent. L'identification du sujet considéré sera souvent réalisée sur la base d'une analyse du risque.	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC comprennent des dispositions prévoyant l'identification du sujet considéré, afin de refléter le risque et le caractère significatif des éléments considérés dans le domaine d'audit. • Évaluer si les mécanismes de mise en œuvre indiquent les processus/systèmes/outils/modèles qui peuvent aider les auditeurs à identifier le sujet considéré en se fondant sur le risque et le caractère significatif des éléments considérés dans le domaine d'audit. • Étudier la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si l'auditeur a identifié le sujet considéré en se fondant sur la prise en compte du risque et du caractère significatif des éléments considérés dans le domaine d'audit.
5	ISSAI 3000/32 L'auditeur doit communiquer le niveau d'assurance à propos des résultats de l'audit du sujet considéré au regard des critères de manière transparente.	L'assurance signifie que les utilisateurs peuvent avoir confiance dans les observations, les conclusions et les recommandations du rapport. L'auditeur apporte cette assurance aux utilisateurs en expliquant que les observations, les critères et les conclusions ont été développés de façon équilibrée et raisonnée, et en réunissant des éléments probants suffisants, valides, pertinents et fiables pour étayer ses observations. Ainsi, les rapports d'audit ont pour objectif de donner aux utilisateurs cibles confiance dans le fait les conclusions de l'audit reflètent de manière précise l'état du sujet considéré. Les	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question de la fourniture d'une assurance aux utilisateurs des rapports d'audit. • Étudier les rapports de l'échantillon d'audits sélectionné, pour vérifier s'ils indiquent dans quelle mesure les observations, les critères et les conclusions ont été rédigés de façon équilibrée et raisonnée, comment les observations ont conduit aux conclusions,

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
		utilisateurs cibles des rapports d'audit doivent pouvoir être raisonnablement sûrs que les conclusions sont fiables et valides.	et dans quelle mesure les observations sont étayées par des éléments probants suffisants, valides, pertinents et fiables.
6	<p>ISSAI 3000/35</p> <p>L'auditeur doit établir des objectif(s) d'audit clairement défini(s) liés aux principes d'économie, d'efficacité et/ou d'efficacités.</p>	<p>L'objectif d'audit indique l'objectif de l'audit et ce que l'auditeur cherche à atteindre en menant l'audit. Il peut être vu comme la question d'audit générale concernant le sujet considéré à laquelle l'auditeur cherche à répondre. L'objectif d'audit doit donc être présenté d'une manière qui permette une conclusion claire et sans ambiguïté.</p> <p>Des objectifs d'audit bien définis se rapportent à une seule entité ou à un groupe identifiable d'entreprises, de systèmes, d'opérations, de programmes, d'activités ou d'organisations du secteur public.</p> <p>Lors de la vérification de l'économie, l'auditeur doit vérifier si les apports retenus constituent l'utilisation la plus économique des deniers publics, si les ressources disponibles ont été utilisées de manière économique et si la qualité et la quantité des « apports » sont optimales et ont été correctement coordonnées. En ce qui concerne l'efficacité, il s'agit de déterminer si les ressources ont été utilisées de manière optimale ou satisfaisante ou si les mêmes résultats ou des résultats similaires en termes de qualité et de délais d'exécution auraient pu être obtenus avec des moyens moins importants. L'efficacité concerne la relation entre les finalités et les objectifs, les résultats et les apports.</p>	<p>• Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si :</p> <p>1) les questions et sous-questions d'audit ne se recoupent pas et si, collectivement, elles traitent de manière exhaustive la question d'audit générale et respectent les principes d'économie, d'efficacité et/ou d'efficacités,</p> <p>2) tous les termes utilisés dans la question sont clairement définis.</p> <p>• Interroger l'équipe d'audit et le superviseur afin d'obtenir des informations sur le mode opératoire que l'équipe a appliqué pour définir l'objectif d'audit et les questions d'audit.</p>
7	<p>ISSAI 3000/36</p> <p>L'auditeur doit articuler les objectifs d'audit de manière suffisamment détaillée pour être clair sur les questions devant être traitées et pour permettre un développement logique du plan d'audit.</p>	<p>Les objectifs d'audit peuvent être vus comme la question d'audit générale concernant le sujet considéré à laquelle l'auditeur cherche à répondre. L'objectif d'audit doit donc être présenté d'une manière qui permette une conclusion claire et sans ambiguïté.</p> <p>Les objectifs d'audit peuvent être exprimés sous la forme d'une question d'audit générale qui est ensuite divisée en plusieurs sous-questions plus détaillées/plus spécifiques.</p>	<p>Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si l'objectif d'audit est formulé d'une manière qui permette une conclusion claire et sans ambiguïté.</p>
8	<p>ISSAI 3000/37</p> <p>Si les objectifs d'audit sont formulés comme des questions d'audit et divisés en sous-questions, l'auditeur doit alors s'assurer qu'elles correspondent bien au thème de cet audit, qu'elles sont</p>	<p>De nombreux objectifs d'audit peuvent être formulés dans une question générale d'audit, qui peut être divisée en sous-questions plus précises. Au lieu de définir un objectif d'audit unique ou une question générale d'audit, l'auditeur peut choisir de développer plusieurs objectifs d'audit, qui n'ont pas toujours besoin d'être divisés en question et sous-questions.</p> <p>Il est important que les questions d'audit soient thématiquement liées, complémentaires, qu'elles ne se recoupent pas, et qu'elles soient collectivement exhaustives dans leur</p>	<p>Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier que :</p> <p>1) Les questions d'audit correspondent au thème de l'audit, qu'elles sont complémentaires, qu'elles ne se recoupent pas, qu'elles ne s'excluent pas l'une l'autre et qu'elles sont exhaustives dans leur réponse collective à la question d'audit générale (l'objectif d'audit).</p>

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
	complémentaires, qu'elles ne se recoupent pas, et qu'elles sont exhaustives dans leur réponse collective à la question générale d'audit.	traitement des objectifs d'audit. Le but est de couvrir tous les aspects de l'objectif d'audit par des questions d'audit spécifiques. Tous les termes utilisés dans les questions doivent être clairement définis.	Cela signifie que les questions, prises collectivement, doivent être suffisantes pour répondre à l'objectif d'audit. 2) tous les termes utilisés dans la question sont clairement définis.
9	<p>ISSAI 3000/40</p> <p>L'auditeur doit choisir une approche basée sur les résultats, sur les problèmes, sur les systèmes, ou sur une combinaison de ceux-ci.</p>	<p>L'approche d'audit globale est un élément central de tout audit. Elle détermine la nature de l'examen à réaliser. Elle permet également de définir les connaissances, les informations et les données nécessaires, ainsi que les procédures d'audit à mettre en œuvre pour les obtenir et les analyser. En règle générale, l'audit de la performance suit l'une des trois approches suivantes :</p> <p>a) une approche axée sur les systèmes, qui examine le bon fonctionnement des systèmes de gestion et repose sur des idées et concepts provenant de la « théorie des systèmes », dans laquelle les entreprises ou programmes publics sont vus comme des systèmes d'éléments interdépendants, en interaction et fonctionnels ;</p> <p>b) une approche orientée sur le résultat, qui analyse si les résultats ou les objectifs de réalisations ont été atteints comme prévu ou si les programmes et services fonctionnent de la manière souhaitée. Selon cette approche, les défauts sont susceptibles d'être définis comme étant des déviations par rapport aux normes ou aux critères. Les recommandations, s'il y en a, visent souvent à éliminer ces écarts. La perspective, en ce sens, est fondamentalement normative.</p> <p>c) une approche axée sur les problèmes, qui consiste à examiner, à vérifier et à analyser les causes de problèmes particuliers ou d'écarts par rapport à des critères. Lors d'un audit de la performance axé sur les problèmes, le point de départ est un écart connu ou suspecté par rapport à la situation telle qu'elle devrait ou pourrait être. L'approche orientée sur les problèmes traite principalement de la vérification des problèmes et de leur analyse.</p> <p>Les trois approches peuvent être mises en œuvre suivant une démarche normative (<i>top-down</i>) ou participative (<i>bottom-up</i>). Les audits qui reposent sur une approche normative mettent surtout l'accent sur les exigences, les intentions, les objectifs et les attentes du pouvoir législatif et des pouvoirs publics au niveau central. Une approche participative s'intéresse aux problèmes qui sont importants pour la population et la communauté.</p>	<p>• Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si :</p> <p>1) les notes de planification de l'audit et les rapports sélectionnés décrivent expressément la ou les approches employées au cours de l'audit.</p> <p>2) Examinez le plan d'audit, le rapport d'audit et les documents de travail pour vous assurer que :</p> <p>a. lorsqu'ils ont appliqué une approche orientée sur les systèmes, les auditeurs ont considéré le fonctionnement des systèmes de gestion ;</p> <p>b. Dans l'approche axée sur les résultats, les auditeurs ont traité de questions revêtant essentiellement la forme suivante : « Quel est le rendement ou quels sont les résultats accomplis, et a-t-on satisfait aux exigences ou aux objectifs ? ».</p> <p>c. Dans une approche axée sur les problèmes, les auditeurs ont traité de questions revêtant essentiellement la forme suivante : « Les problèmes relevés existent-ils vraiment et, si oui, comment peuvent-ils être compris et quelles en sont les causes ? », dans le cadre desquelles des hypothèses sur les causes et conséquences possibles sont formulées et testées.</p> <p>d. lorsqu'ils ont appliqué une combinaison d'approches, les auditeurs ont justifié leur choix et expliqué comment il était lié aux objectifs d'audit.</p> <p>• Interroger l'équipe d'audit et le superviseur pour obtenir des informations sur la façon dont l'équipe a défini l'approche d'audit, en lien avec l'objectif et le périmètre d'audit.</p>

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
10	<p>ISSAI 3000/45</p> <p>L'auditeur doit établir des critères d'audit adaptés, qui correspondent aux objectifs d'audit et aux questions d'audit et sont liés aux principes d'économie, d'efficacité et/ou d'efficacité.</p>	<p>Les critères sont les éléments de référence utilisés pour évaluer le sujet considéré. Les critères de l'audit de la performance sont des normes de rendement raisonnables et spécifiques à l'audit, en fonction desquelles l'économie, l'efficacité et l'efficacité des opérations peuvent être évaluées et appréciées. Les critères servent de base à l'évaluation des éléments probants, à l'exposé des constatations d'audit et à la formulation de conclusions sur les objectifs d'audit. Les critères peuvent être de nature qualitative ou quantitative et doivent définir les éléments en fonction desquels l'entité auditée sera évaluée. Les critères peuvent être généraux ou spécifiques. Ils peuvent être centrés sur la situation telle qu'elle devrait être conformément aux lois, aux règlements ou aux objectifs, sur la situation escomptée en vertu de principes solides, des connaissances scientifiques et des meilleures pratiques, ou sur la situation telle qu'elle pourrait être (si les conditions étaient meilleures).</p> <p>– et comment ? Lors de la définition des critères d'audit, l'auditeur doit prendre en considération le fait que les critères doivent être pertinents, compréhensibles, complets, fiables, et objectifs. Ces attributs peuvent être décrits de la manière suivante :</p> <p>a) des critères d'audit pertinents contribuent à des conclusions qui aident à la prise de décision par les utilisateurs ciblés et à des conclusions qui répondent aux questions d'audit.</p> <p>b) des critères d'audit compréhensibles sont des critères clairement indiqués, qui contribuent à des décisions claires et qui sont compréhensibles pour les utilisateurs ciblés. Ils ne font pas l'objet de grandes variations dans l'interprétation possible.</p> <p>c) des critères d'audit complets sont des critères suffisants pour remplir l'objectif d'audit, qui n'omettent pas des facteurs pertinents. Ils sont significatifs et rendent possible de fournir aux utilisateurs cibles une vue d'ensemble pratique pour leur information et leurs besoins en matière de prise de décision.</p> <p>d) des critères d'audit fiables donnent lieu à des conclusions raisonnablement cohérentes lorsqu'ils sont utilisés par un autre auditeur dans les mêmes circonstances.</p> <p>e) des critères d'audit objectifs sont exempts de tout biais de la part de l'auditeur ou de l'entité auditée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionnés, et vérifier si : <ol style="list-style-type: none"> 1) les critères et leurs sources étaient précisés dans le rapport d'audit ; 2) les critères étaient expressément liés aux questions d'audit, et ils étaient documentés ; 3) les critères étaient expressément liés à des constatations d'audit, et ils étaient documentés ; 4) les critères peuvent être considérés comme pertinents, compréhensibles, complets, fiables et objectifs. • Interroger l'équipe d'audit et le superviseur pour obtenir des informations sur le mode opératoire appliqué au cours de l'audit pour définir les critères d'audit. Se renseigner en particulier sur la consultation des entités contrôlées et des autres parties prenantes pendant la phase de définition des critères.

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
11	<p>ISSAI 3000/49</p> <p>L'auditeur doit, dans le cadre de la planification et/ou de la conduite de l'audit, discuter des critères d'audit avec l'entité auditée.</p>	<p>Les critères d'audit sont établis par l'auditeur. Cependant, ces critères doivent être débattus avec l'entité auditée (et peut-être avec d'autres parties prenantes) pendant la phase de planification. Le fait de débattre des critères d'audit avec l'entité auditée sert à s'assurer qu'il y a une compréhension partagée et commune des critères qui seront utilisés comme références lors de l'évaluation de l'entité auditée. Il est donc important de définir clairement les critères au regard desquels l'entité auditée sera évaluée. Si l'entité auditée est d'accord avec les critères, elle acceptera plus facilement de mettre en œuvre les recommandations proposées dans le rapport d'audit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question de la consultation des entités auditées en phase de définition des critères d'audit. • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si : <ol style="list-style-type: none"> 1) les dossiers de travail contiennent des documents pertinents (procès-verbaux de réunions, correspondance, etc.) confirmant que les critères ont été examinés avec l'entité auditée. 2) en cas de désaccord avec l'entité auditée, les auditeurs ont documenté le motif du désaccord et le raisonnement qui a présidé au choix d'un critère donné. • Interroger l'équipe d'audit et le superviseur pour obtenir des informations sur le mode opératoire appliqué au cours de l'audit pour définir les critères d'audit. Se renseigner en particulier sur la consultation des entités contrôlées et des autres parties prenantes pendant la phase de définition des critères.
12	<p>ISSAI 3000/52</p> <p>L'auditeur doit gérer activement le risque d'audit pour éviter le développement d'observations, conclusions et recommandations d'audit incorrectes ou incomplètes, fournissant des informations manquant d'objectivité ou ne parvenant pas à créer de la valeur.</p>	<p>Le risque d'audit est la possibilité que les observations, conclusions, et recommandations de l'auditeur puissent être incorrectes ou incomplètes, du fait de facteurs tels que le caractère insuffisant ou non approprié des données probantes, un processus d'audit non adéquat, ou des omissions intentionnelles ou des informations trompeuses en raison de falsification ou de fraude. Le fait de traiter le risque d'audit est fait partie intégrante du processus tout entier et de la méthodologie de l'audit de performance.</p> <p>La gestion active du risque d'audit implique les éléments suivants : anticiper les risques possibles ou connus du travail envisagé, développer les approches d'audit pour répondre à ces risques d'audit pendant la planification de l'audit et la sélection de méthodes, et documenter la manière dont ces risques seront gérés.</p> <p>La gestion active du risque d'audit implique aussi de se demander si l'équipe d'audit a des ressources, humaines notamment, suffisantes, et des compétences suffisantes et appropriées pour mener l'audit, a un accès adéquat à des informations de bonne qualité,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question de la gestion du risque d'audit, en s'assurant notamment que l'équipe d'audit possède des compétences suffisantes et appropriées pour réaliser l'audit. Vérifier si cette affirmation s'applique aussi aux experts externes travaillant pour l'ISC, le cas échéant. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre de la méthodologie indiquent les systèmes/processus/outils d'orientation/modèles qui peuvent aider les auditeurs à gérer le risque d'audit. • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si l'auditeur a : <ol style="list-style-type: none"> 1) identifié les risques ; 2) évalué ces risques ;

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
		précises, fiables et pertinentes, a pris en considération toute nouvelle information disponible, et a considéré des perspectives alternatives.	3) développé et mis en œuvre des stratégies pour éviter et réduire les risques ; 4) réalisé un suivi du risque d'audit et des stratégies d'atténuation au cours de l'audit et fait des ajustements lorsqu'ils sont rendus nécessaires par des circonstances changeantes (par exemple appliqué une approche de gestion du risque au moment de traiter le risque d'audit).
13	<p>ISSAI 3000/55</p> <p>L'auditeur doit planifier et maintenir une communication efficace et adéquate des aspects clés de l'audit avec l'entité auditée et les parties prenantes tout au long du processus d'audit.</p>	<p>Une communication efficace est importante, parce que le fait d'établir une bonne communication réciproque avec l'entité auditée et les parties prenantes peut aider à améliorer l'accès de l'auditeur aux informations et aux données, et peut aider l'auditeur à acquérir un meilleur aperçu des perspectives de l'entité auditée et des parties prenantes.</p> <p>Les aspects d'audit clés que l'auditeur doit communiquer à l'entité auditée comprennent : le sujet considéré de l'audit, les objectif(s) d'audit et les questions d'audit, les critères d'audit, la période temporelle, et les projets, organisations et/ou programmes publics devant être inclus dans l'audit.</p> <p>Un dialogue stable tout au long du processus d'audit avec l'entité auditée impliquée est essentiel dans la réalisation d'améliorations réelles de la gouvernance et peut augmenter l'impact de l'audit. Dans ce contexte, l'auditeur peut conserver des interactions constructives avec l'entité auditée en partageant le calendrier, les observations, les arguments et les perspectives d'audit tels qu'ils sont développés et évalués pendant la durée de l'audit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question de la mise en place d'une communication effective et adéquate concernant les aspects clés de l'audit avec l'entité auditée et les parties prenantes concernées tout au long du processus d'audit. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre précisent quels systèmes/processus/outils d'orientation/modèles peuvent aider les auditeurs à concevoir un plan de communication avec l'entité auditée et les parties prenantes concernées. • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si l'auditeur a : <ol style="list-style-type: none"> 1) informé l'entité auditée du sujet de l'audit, des objectif(s) d'audit, des critères d'audit, des questions d'audit, de la période devant être auditée, et des entreprises, organisations et/ou programmes publics devant être inclus dans l'audit, dès que possible après la décision de commencer un audit. 2) interrogé les entités auditées à propos de la planification de l'audit, des critères d'audit, des constatations, des arguments et des perspectives à mesure que ces éléments sont développés et évalués au cours du processus d'audit.

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
			<ul style="list-style-type: none"> • Interroger l'équipe d'audit et le superviseur pour recenser les aspects clés de l'audit qui ont été communiqués avec les entités auditées et les autres parties prenantes concernées.
14	<p>ISSAI 3000/59</p> <p>L'auditeur doit prendre soin de s'assurer que la communication avec les parties prenantes ne compromet pas l'indépendance et l'impartialité de l'ISC.</p>	<p>Il est important pour l'auditeur de conserver de bonnes relations professionnelles avec les parties prenantes impliquées dans l'audit, de promouvoir un flux d'informations libre et sincère autant que les exigences de confidentialité le permettent, et de conduire les discussions dans une atmosphère de respect mutuel et de compréhension du rôle et des responsabilités respectifs de chaque partie prenante. Cependant, ces communications ne doivent pas affecter l'indépendance et l'impartialité de l'ISC et des auditeurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices d'audit de performance de l'ISC couvrent la question du maintien de l'indépendance et de l'impartialité, réelles et apparentes, dans la communication avec les parties prenantes. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre précisent quels systèmes/processus/outils d'orientation/modèles peuvent aider les auditeurs à considérer les mesures permettant de garantir que la communication avec les parties prenantes ne compromet pas l'indépendance et l'impartialité de l'ISC. • Examiner la documentation (au format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si l'auditeur a identifié et adopté de telles mesures.
15	<p>ISSAI 3000/61</p> <p>L'ISC doit communiquer clairement les normes qui ont été suivies pour conduire l'audit de performance.</p>	<p>L'ISC doit inclure une référence à la norme suivie quand elle conduit chaque audit de performance dans le rapport d'audit associé, ou peut choisir une forme plus générale de communication en affichant une gamme définie d'engagements dans une déclaration dans un rapport annuel ou sur le site de l'ISC. Quand la norme suivie est fondée sur différentes sources considérées ensemble, cela doit également être communiqué.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si l'ISC a établi des normes claires pour ses audits de performance et les a publiées soit sur le site Internet de l'ISC, soit dans ses rapports annuels. • Si ce n'est pas le cas, vérifier si les rapports contenus dans l'échantillon d'audits sélectionné font référence à la norme appliquée pendant la réalisation des audits.
16	<p>ISSAI 3000/63</p> <p>L'ISC doit s'assurer que l'équipe d'audit possède collectivement les compétences professionnelles nécessaires pour réaliser l'audit.</p>	<p>Les compétences professionnelles pour l'audit de performance comprennent le fait d'avoir une connaissance solide de l'audit, du plan de recherché, des méthodes de sciences sociales et des techniques d'investigation ou d'évaluation. Elles comprennent aussi les aptitudes personnelles telles que la capacité analytique, les compétences rédactionnelles et de communication, la créativité et la réceptivité aux opinions et aux arguments. L'audit de performance nécessite également une connaissance solide des organisations, programmes et fonctions publiques liées au sujet considéré de l'audit, et peut nécessiter une expertise en sciences sociales, physiques, informatiques ou autres, ainsi qu'une expertise juridique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si l'ISC a identifié les connaissances et compétences requises pour l'échantillon d'audits sélectionné et s'assurer que l'équipe d'audit dans son ensemble possédait les compétences en question, en incluant, le cas échéant, les compétences apportées par les experts externes. • Dans l'échantillon d'audits sélectionné, interroger les auditeurs et leur superviseur pour comprendre comment on a procédé pour garantir que l'équipe d'audit possédait des compétences et connaissances suffisantes pour réaliser l'audit de façon conforme.

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
		<p>Puisque l'audit de performance est un effort collectif, il n'est pas considéré comme une bonne pratique de mener un audit de performance seul, en raison de la complexité des enjeux. En conséquence, tous les membres n'ont pas besoin de posséder chaque aptitude mentionnée ci - dessus.</p> <p>De plus, si l'auditeur détermine qu'une expertise externe est exigée pour compléter les connaissances de l'équipe d'audit, alors l'auditeur peut consulter, le cas échéant, des individus ayant cette expertise spécialisée, à l'intérieur de l'ISC ou en dehors. Tout expert externe engagé dans l'audit doit aussi être indépendant des situations et relations qui pourraient perturber l'objectivité des experts externes. Bien qu'il puisse utiliser les travaux d'experts pour obtenir des données probantes d'audit, l'auditeur conserve la responsabilité intégrale du travail d'audit et des conclusions présentées dans le rapport d'audit.</p>	
17	<p>ISSAI 3000/66</p> <p>L'ISC doit s'assurer que le travail du personnel d'audit à chaque niveau et phase d'audit est supervisé correctement pendant le processus d'audit.</p>	<p>La supervision est essentielle pour s'assurer que les objectifs d'audit sont remplis et que la qualité du travail d'audit est maintenue. Une supervision et un contrôle appropriés sont donc nécessaires dans tous les cas, quelle que soit la compétence de l'auditeur individuel. La supervision de l'audit implique de fournir des orientations et des directions suffisantes au personnel affecté à l'audit, pour traiter les objectifs d'audit et pour suivre la méthodologie applicable, tout en restant informé des problèmes significatifs rencontrés, et en examinant le travail réalisé.</p> <p>Plus spécifiquement, la supervision comprend :</p> <ol style="list-style-type: none"> le fait de s'assurer que tous les membres de l'équipe comprennent complètement les objectifs d'audit ; le fait de s'assurer que les procédures sont adaptées et menées de manière appropriée ; le fait de s'assurer que les données probantes d'audit sont pertinentes, valables, fiables, suffisantes et documentées ; le fait de s'assurer que les normes d'audit internationales et nationales sont suivies ; le fait de suivre le progrès de la mission pour s'assurer que les budgets, les calendriers et les programmes sont respectés ; le fait de voir si, considérant les compétences et capacités des membres individuels de l'équipe de mission, » ils ont suffisamment de temps pour mener à bien leur travail, ils comprennent leurs instructions et si leur travail est mené en conformité avec l'approche prévue pour la mission ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question de la supervision de l'audit. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre indiquent quels systèmes/processus/outils d'orientation/modèles permettent de structurer les activités de supervision. • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si des documents ont été établis pour consigner les activités de supervision. • Interroger l'équipe d'audit pour vérifier comment la supervision a été assurée pendant l'audit. • Interroger le superviseur pour vérifier comment la supervision a été assurée pendant l'audit.

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
		<p>g) le fait de traiter les sujets significatifs émergeant pendant la mission, de considérer leur signification et de modifier l'approche planifiée de manière appropriée ;</p> <p>h) le fait de soutenir l'auditeur quand c'est nécessaire pour surmonter les épreuves dans l'audit ;</p> <p>i) le fait de fournir un soutien pratique pour la résolution des problèmes qui émergent ;</p> <p>j) le fait d'identifier les sujets pour consultation ou traitement par des membres plus expérimentés de l'équipe d'audit pendant la mission ;</p> <p>k) le fait de revoir le travail d'audit.</p> <p>La nature et l'étendue de la supervision du personnel, l'examen du travail d'audit, et les données probantes de celui-ci, variant en fonction d'un certain nombre de facteurs, tels que la taille de l'organisation d'audit, l'importance et la complexité de son travail, et l'expérience du personnel.</p>	
18	<p>ISSAI 3000/68</p> <p>L'auditeur doit exercer son jugement professionnel et son esprit critique, et prendre en considération les sujets sous différentes perspectives, en conservant une attitude ouverte et objective aux différentes opinions et arguments.</p>	<p>Les audits de performance nécessitent un jugement et une interprétation significatifs dans la mesure où les données probantes pour cette forme d'audit sont de nature plus convaincante que concluante.</p> <p>Le jugement professionnel renvoie à l'application de connaissances, d'aptitudes, et d'une expérience collectives au processus d'audit. Le fait d'utiliser son jugement professionnel aide l'auditeur à déterminer le niveau de compréhension nécessaire au sujet considéré de l'audit. Cela implique la pratique d'une prudence raisonnable dans la conduite de l'audit et l'application consciencieuse de toutes les normes professionnelles pertinentes et des principes de déontologie.</p> <p>L'esprit critique professionnel renvoie au fait de conserver une distance professionnelle vis-à-vis de l'entité auditée et une attitude ouverte de questionnement au moment d'évaluer le caractère suffisant et approprié des données probantes d'audit obtenues pendant l'audit.</p> <p>Le fait d'exercer son jugement professionnel et son esprit critique permet à l'auditeur d'être réceptif à une variété d'opinions et d'arguments et d'être plus apte à considérer différentes perspectives, à conserver son objectivité, et à évaluer la gamme complète des données probantes d'audit. Il peut aussi être utile de s'assurer que l'auditeur évite les erreurs de jugement et les biais cognitifs et formule des conclusions fondées sur une évaluation critique de toutes les données probantes d'audit collectées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question du jugement professionnel et de l'esprit critique, mais aussi la nécessité de conserver une attitude ouverte et objective par rapport aux différentes opinions et aux différents arguments. • Pour l'échantillon d'audits sélectionné, interroger les auditeurs pour s'assurer qu'ils ont exercé leur jugement professionnel et leur esprit critique. Ces entretiens doivent s'appuyer sur des questions ouvertes permettant d'établir le raisonnement suivi par les auditeurs et la façon dont ils sont parvenus à leurs conclusions sur les questions abordées. • Au cours de l'entretien, vérifier si l'auditeur a exercé son jugement professionnel : <ol style="list-style-type: none"> 1) Pour déterminer les objectifs, les questions et la portée de l'audit. 2) Pour en déterminer les critères. 3) Pour déterminer les observations qui sont assez importantes pour être incluses dans le rapport.

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
			<p>4) Pour évaluer si des données probantes d'audit suffisantes et appropriées ont été obtenues, et s'il faut en faire plus pour traiter les questions d'audit et pour conclure au regard des objectifs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au cours de l'entretien, vérifier si l'auditeur a fait preuve d'esprit critique, par exemple : <ol style="list-style-type: none"> 1) en évaluant la logique de l'argument d'audit, des perspectives alternatives et des opinions présentées, en modifiant quand nécessaire sa compréhension des questions pendant l'audit, plutôt que de se reposer uniquement sur les données probantes appuyant la conclusion ; 2) en contestant les opinions et hypothèses de la direction, plutôt que de simplement les accepter ; 3) en évaluant la fiabilité de la source des documents. • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si l'auditeur a documenté ses décisions concernant les problèmes mentionnés (jugement professionnel, esprit critique, prise en compte de différentes perspectives, maintien d'une attitude ouverte et objective par rapport aux différentes opinions et aux différents arguments).
19	<p>ISSAI 3000/73</p> <p>L'auditeur doit évaluer le risque de fraude lors de la planification de l'audit et être conscient de la possibilité de fraude tout au long du processus d'audit.</p>	<p>La fraude se définit comme un acte intentionnel commis par un ou plusieurs individus parmi les employés, la direction, les personnes chargées de la gouvernance, ou les tiers impliquant l'utilisation de la tromperie pour obtenir un avantage injuste ou illégal, tel que :</p> <ol style="list-style-type: none"> a) L'abus de confiance, b) La collusion dans l'attribution de subventions et de concours, c) La collusion à l'occasion d'appels d'offres ou de l'attribution de contrats, d) La tromperie, e) Les agissements malhonnêtes, f) La fausse déclaration, g) La dissimulation frauduleuse, h) Les agissements illégaux, i) Les inexactitudes intentionnelles, 	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question de l'évaluation du risque de fraude en phase de planification de l'audit. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre indiquent les systèmes/processus/outils d'orientation/modèles permettant d'évaluer le risque de fraude en phase de planification de l'audit. • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si l'auditeur a :

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
		<p>j) Les irrégularités, k) Les gratifications illégales, l) Les commissions occultes, et m) Le vol.</p> <p>Contrairement à l'erreur, la fraude est intentionnelle et implique normalement une dissimulation délibérée des faits. Elle peut impliquer un ou plusieurs membres de l'entité auditée ou des tierces parties. La responsabilité principale de la prévention et de la détection de la fraude repose à la fois sur les personnes chargées de la gouvernance de l'entité auditée et sur les managers de l'entité auditée.</p> <p>L'auditeur doit identifier et évaluer le risque de fraude lorsque celui-ci est important. L'auditeur doit aussi déterminer les procédures d'audit en réponse à ces risques. Si l'auditeur soupçonne ou est confronté à une fraude, il doit porter l'affaire à l'attention du superviseur et des autorités compétentes pour en tirer les conséquences.</p>	<p>1) examiné les systèmes de contrôle interne en phase de familiarisation avec l'entité auditée afin d'évaluer le risque de fraude.</p> <p>2) examiné les mesures prises par la direction pour atténuer le risque de fraude.</p> <p>3) mis au point des procédures adéquates pour traiter le risque de fraude.</p> <p>4) pris des mesures appropriées en cas de soupçon de fraude ou de fraude avérée.</p>
20	<p>ISSAI 3000/75</p> <p>L'auditeur doit maintenir un comportement professionnel de haut niveau.</p>	<p>Les attentes élevées pour la profession d'audit impliquent la conformité avec toutes les obligations pertinentes légales, de régulation et professionnelles, et le fait d'éviter toute conduite qui pourrait apporter du discrédit au travail de l'auditeur, y compris des actions qui pourraient pousser une tierce partie objective ayant connaissance des informations pertinentes à conclure que le travail de l'auditeur était professionnellement insuffisant.</p> <p>L'auditeur est censé appliquer une approche d'audit systématique et apporter l'attention nécessaire à toutes les phases du processus d'audit. L'attention nécessaire renvoie généralement à l'attention qu'une personne de prudence normale pourrait avoir exercée dans la réalisation d'un travail donné. Cela implique un soin adéquat apporté à la planification de l'audit, à la collecte et à l'évaluation des données probantes et à la présentation des observations, des conclusions et des recommandations. L'équipe d'audit et l'ISC doivent avoir la préoccupation du respect des normes d'audit et exercer nécessaire.</p> <p>Une norme élevée de comportement professionnel doit être maintenue au cours du processus d'audit, du choix du thème à la présentation des conclusions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC indiquent que l'auditeur doit maintenir un niveau élevé de professionnalisme. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre précisent quels systèmes/processus/outils d'orientation/modèles peuvent aider les auditeurs à maintenir un niveau élevé de professionnalisme, et rappellent la nécessité : <ol style="list-style-type: none"> 1) d'appliquer des normes professionnelles élevées pour mener à bien le travail de manière compétente et impartiale. 2) de ne pas entreprendre un travail qu'il/elle ne serait capable de réaliser. 3) de connaître et suivre les lois, règlements, conventions, règles, procédures et pratiques applicables. 4) de posséder une bonne compréhension des principes et normes constitutionnels, légaux et institutionnels régissant les opérations de l'entité. 5) de ne pas avoir un comportement qui pourrait discréditer l'ISC. 6) de se conformer aux principes et exigences éthiques.

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
			<ul style="list-style-type: none"> • Interroger l'équipe d'audit, le superviseur, le dirigeant et la personne responsable de l'assurance qualité pour vérifier comment les éléments mentionnés ci-dessus sont garantis. • Examiner les documents de travail pour vérifier comment les décisions et les circonstances liées aux éléments ci-dessus sont documentées.
21	<p>ISSAI 3000/77</p> <p>L'auditeur doit être disposé à innover tout au long du processus d'audit.</p>	<p>En étant créatif, flexible, et ingénieux, l'auditeur sera dans une meilleure position pour identifier les opportunités de développer des approches innovantes d'audit pour la collecte, l'interprétation et l'analyse des informations. Il est important de reconnaître que les différentes étapes du processus d'audit fournissent différents niveaux d'opportunités d'innovation. Pendant l'étape de planification, l'auditeur peut avoir sa meilleure opportunité pour innover, tout en étant toujours dans le processus de détermination des meilleures approches et techniques d'audit applicables à l'audit en question.</p> <p>Au sein de l'audit et des champs de l'évaluation et des sciences sociales, les méthodologies vont évoluer et se développer, et de nouvelles techniques et technologies de collecte de données probantes et d'analyse qui améliorent la qualité de l'audit et du rapport d'audit peuvent être mises au point. Comme les ISC adoptent de nouvelles techniques et technologies en conséquence, l'auditeur devrait être attentif et disposé à utiliser les nouvelles techniques et méthodologies.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interroger les dirigeants et consulter la documentation pour vérifier si l'ISC met en avant une culture de l'innovation, notamment : <ul style="list-style-type: none"> a) en encourageant des méthodes innovantes, peu coûteuses, renouvelables et fondées sur l'Internet pour que les ISC échangent des opinions, des documents et des expériences ; b) en encourageant les audits collaboratifs de sujets pertinents et en développant l'expérimentation avec les nouvelles approches, les nouvelles techniques, et les nouvelles méthodes de présentation des conclusions ; c) en donnant l'exemple dans sa gouvernance et son <i>modus operandi</i> ; d) en recherchant une évaluation indépendante de sa propre gouvernance et de son <i>modus operandi</i> ; e) en facilitant les activités ayant pour objectif de développer sa capacité à « faire passer son message » de manière efficace. f) en rester informée des nouvelles méthodologies d'évaluation. • Dans l'échantillon d'audits sélectionné, interroger l'auditeur pour vérifier s'il se sent encouragé par l'ISC à développer ou adopter des approches d'audit innovantes pour collecter, interpréter et analyser l'information, par exemple au moyen d'une formation aux problèmes émergents et aux évolutions récentes dans le domaine de l'audit de performance.

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
22	<p>ISSAI 3000/79</p> <p>L'ISC doit établir et maintenir un système pour garantir la qualité, système auquel l'auditeur doit se conformer pour s'assurer que toutes les exigences sont remplies, et mettre l'accent sur la production de rapports d'audit pertinents, équilibrés et justes qui créent de la valeur et répondent aux questions d'audit.</p>	<p>Un système de contrôle (QC) qualité comprend les règles et procédures conçues pour fournir à l'ISC une assurance raisonnable que celle-ci, et son personnel, respectent les normes professionnelles et les exigences légales et de régulation applicables. L'objectif est de s'assurer que les audits sont menés à un niveau de qualité constamment élevé. Les procédures de contrôle qualité traitent des sujets tels que la direction, la supervision, et l'examen du processus d'audit et le besoin de consultation afin de parvenir à des décisions sur des sujets difficiles ou contentieux. Les procédures de CQ doivent faire partie intégrante de la conduite de chaque audit de performance pour minimiser les risques d'erreur et inciter à la cohérence dans la conduite de l'audit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interroger les dirigeants et consulter la documentation pour vérifier si l'ISC a mis en place un système de contrôle qualité couvrant les éléments suivants (voir ISSAI 140) : <ul style="list-style-type: none"> a) les responsabilités de la direction en matière de qualité ; b) les règles de déontologie pertinentes ; c) l'acceptation et maintien des missions d'audit ; d) les ressources humaines ; e) la réalisation des missions ; f) le suivi. • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question du contrôle qualité, avec les éléments cités dans l'ISSAI 140. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre précisent les systèmes/processus/outils d'orientation/modèles et les procédures correspondantes permettant de garantir la conformité avec les normes professionnelles et les exigences légales et de régulation applicables. • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si des contrôles qualité ont été réalisés, comme une revue par la direction, l'examen par les pairs des ébauches de rapports et le contrôle éditorial des rapports définitifs.
23	<p>ISSAI 3000/83</p> <p>L'auditeur doit prendre en considération le caractère significatif à toutes les étapes du processus d'audit, dont les aspects financiers, sociaux et politiques du sujet considéré, dans l'objectif de créer autant de valeur ajoutée que possible.</p>	<p>Le caractère significatif est l'importance relative d'un sujet, dans le contexte dans lequel il est considéré, qui peut modifier ou influencer les décisions des utilisateurs du rapport tels que le pouvoir législatif et le pouvoir exécutif. Le caractère significatif par rapport au contexte peut être considéré en termes quantitatifs et qualitatifs, tels que l'ampleur relative, la nature et l'effet sur le sujet considéré et les intérêts exprimés par les utilisateurs ciblés ou des bénéficiaires. En plus de la valeur monétaire, le caractère significatif comprend aussi es enjeux d'importance sociale et politique, la conformité, la transparence, la gouvernance et</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question de la prise en compte du caractère significatif à toutes les étapes du processus d'audit. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre précisent quels systèmes/processus/outils d'orientation/modèles peuvent aider les auditeurs à considérer le caractère significatif lors de la sélection des thèmes d'audit, lors de la détermination des objectifs, des questions et du périmètre d'audit, lors de la définition des critères,

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
		<p>la responsabilité. Le caractère significatif peut varier dans le temps et peut dépendre du point de vue des utilisateurs cibles et des parties responsables de l'entité auditée.</p> <p>La prise en compte du caractère significatif s'impose dans tous les aspects des audits de performance. Ainsi, l'auditeur doit considérer le caractère significatif lors de la sélection des thèmes d'audit, lors de la détermination des objectif(s) d'audit, des questions et du périmètre audité, lors de la définition des critères, de l'évaluation des données probantes, de la documentation des observations et de la formulation des conclusions et des recommandations.</p> <p>Les observations peuvent être considérées comme significatives si, individuellement ou dans leur globalité, on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles influencent les décisions pertinentes prises par des utilisateurs cibles sur la base du rapport de l'auditeur. L'appréciation par l'auditeur du caractère significatif est une question de jugement professionnel, et est affectée par la perception qu'a l'auditeur des besoins communs en informations des utilisateurs cibles.</p>	<p>de l'évaluation des données probantes, lors de la documentation des observations et lors de la formulation des conclusions et des recommandations.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si des explications détaillées ont été données sur la façon dont le caractère significatif a été pris en compte dans la sélection du thème d'audit, dans la détermination des objectifs, des questions et du périmètre d'audit, dans la définition des critères, dans l'évaluation des données probantes, de la documentation des observations et dans la formulation des conclusions et recommandations.
24	<p>ISSAI 3000/86</p> <p>L'auditeur doit documenter l'audit d'une manière suffisamment complète et détaillée.</p>	<p>L'auditeur doit conserver tous les documents pertinents rassemblés et générés pendant un audit de performance. Des exemples des types de dossiers dont on attend généralement qu'ils soient documentés pour la plupart des audits de performance sont les suivants : a) les détails du plan d'audit et de la méthodologie, b) les résultats du travail de terrain et des analyses, c) les communications et les retours des échanges avec l'entité auditée, et d) les examens effectués par le(s) superviseur(s) et les autres garanties apportées par le contrôle qualité. Les circonstances particulières de l'audit de performance détermineront l'objectif spécifique et le contexte de la documentation d'audit.</p> <p>Une documentation adéquate est importante pour fournir une compréhension claire du travail d'audit mené, pour permettre à un auditeur expérimenté n'ayant pas de connaissances préalables sur l'audit de comprendre la nature, le calendrier, la portée et les résultats du travail d'audit réalisé et des données probantes d'audit obtenues pour appuyer les observations, conclusions et recommandations d'audit, et le raisonnement sous-tendant tous les sujets d'importance significative qui exigeaient l'exercice du jugement professionnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question de la documentation de l'audit. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre précisent quels systèmes/processus/outils d'orientation/modèles peuvent aider les auditeurs à identifier quels documents conserver, dont au minimum les éléments suivants : a) détails du plan d'audit et de la méthodologie, b) résultats du travail de terrain et des analyses, c) communications et retours des échanges avec l'entité auditée, et d) examens effectués par le superviseur et autres garanties apportées par le contrôle qualité. • Dans l'échantillon d'audits sélectionné, vérifier si la documentation couvre les enregistrements mentionnés ci-dessus.

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
		Il est important que l'auditeur prépare la documentation d'audit en temps utile, qu'il l'actualise au cours de l'audit et qu'il la complète si possible avant de présenter le rapport d'audit.	

B. Exigences relatives à l'étape de planification de l'audit de performance

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
25	<p>ISSAI 3000/89</p> <p>L'auditeur doit sélectionner les thèmes d'audit par le processus de planification stratégique en analysant les thèmes et en conduisant des recherches permettant d'identifier les risques d'audit et les problèmes.</p>	<p>Le fait de déterminer les audits qui seront menés fait partie du processus de planification stratégique de l'ISC. La stratégie de l'ISC fournit l'orientation principale pour le travail de l'ISC et donc par extension pour sa fonction d'audit de performance. La stratégie couvre normalement plusieurs années et oriente l'auditeur dans la sélection des thèmes, programmes ou sujets pour l'audit. Alors que le nombre de thèmes, programmes et sujets potentiels est habituellement élevé, la capacité de l'ISC est généralement limitée. En conséquence, les décisions de sélection d'audits doivent être prises avec soin.</p> <p>Certaines ISC peuvent choisir des sujets fondés sur des considérations stratégiques concernant la forme d'audit de performance et les réformes au sein du secteur public. Un choix stratégique possible est de contribuer à la modernisation de l'administration publique en se concentrant sur l'audit des programmes publics ayant des problèmes de performance significatifs. D'autres ISC peuvent choisir des sujets fondés sur d'autres critères de sélection, par exemple en choisissant un type spécifique de domaine d'audit du secteur public tel que le secteur hospitalier ou des projets d'investissement plus larges. Un choix alternatif pourrait être de se concentrer simplement sur l'audit d'agences publiques individuelles et de leur performance en ce qui concerne la réalisation d'objectifs et de buts en lien avec l'économie, l'efficacité et l'efficacité.</p> <p>La sélection de sujets d'audit peut résulter d'une évaluation du risque, d'une analyse des problèmes et d'une prise en compte du caractère significatif des enjeux. Dans l'audit de performance, les risques peuvent impliquer des domaines de mauvaise performance qui concernent les citoyens ou qui ont un grand impact sur des groupes spécifiques de citoyens. L'accumulation de tels indicateurs ou facteurs liés à une entité ou à un programme public peut représenter un signe important pour l'auditeur et peut conduire l'auditeur à planifier des audits fondés sur les risques ou les problèmes détectés.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Vérifier si :<ol style="list-style-type: none">1) l'ISC a procédé à une planification stratégique et si un plan stratégique a été établi ;2) le plan stratégique contenait une section relative à l'audit de la performance, dans laquelle était dressée une liste des domaines susceptibles de faire l'objet d'un audit pendant la durée du plan ;3) la sélection des domaines d'audit impliquait des choix stratégiques reposant sur des critères de sélection établis à cette fin ;4) la planification stratégique reposait sur l'analyse des risques ou sur l'analyse des indices de problèmes existants ou potentiels ;5) les thèmes d'audit adoptés étaient conformes au plan stratégique ;
26	<p>ISSAI 3000/90</p> <p>L'auditeur doit sélectionner des thèmes d'audit qui sont significatifs et peuvent être audités, et qui sont en cohérence avec le mandat de l'ISC.</p>	<p>L'appréciation de son caractère évaluable est un principe important pour la sélection du sujet d'audit. A cette étape, le fait de déterminer si un sujet peut être audité ou non dépend du fait que les sujets d'audit fassent ou non partie du mandat d'audit de l'ISC, et des capacités nécessaires dont dispose l'ISC pour mener l'audit.</p> <p>L'auditeur peut avoir à se demander, par exemple, s'il existe des approches d'audit, des méthodologies, et des critères d'audit disponibles pertinents, et si les informations exigées sont susceptibles d'être disponibles et peuvent être obtenues de manière efficiente. Si</p>	<ul style="list-style-type: none">• Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question de l'évaluation du caractère auditable.• Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre précisent quels systèmes/processus/outils d'orientation/modèles peuvent aider les auditeurs à sélectionner des thèmes d'audit qui sont significatifs et

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
		l'auditeur constate que les informations fiables ne sont pas disponibles, alors cela peut être en soi-même une raison pour sélectionner ce domaine pour un audit.	peuvent être audités, et qui sont en cohérence avec le mandat de l'ISC. • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si la sélection du thème d'audit a été incluse dans l'évaluation du caractère auditable.
27	ISSAI 3000/91 L'auditeur doit mener le processus de sélection des thèmes d'audit dans le but de maximiser l'impact attendu de l'audit tout en prenant en compte les capacités d'audit.	L'ISC pouvant avoir des capacités d'audit limitées en termes de ressources humaines et d'aptitudes professionnelles, le processus de sélection des thèmes d'audit doit prendre en considération l'impact potentiel du thème d'audit en termes de bénéfices pour les finances publiques et l'administration, l'entité auditée, ou le grand public, avec les ressources disponibles. D'autres aspects à considérer dans la sélection des thèmes sont les résultats et les recommandations des audits ou examens précédents, et les exigences de calendrier. L'analyse de sujets potentiels devrait prendre en compte la maximisation de l'impact attendu d'un audit. Lors de l'analyse de sujets potentiels et de la conduite de recherches pour identifier les risques et problèmes, on conseille à l'auditeur de considérer les éléments suivants : a) Plus le risque pour la performance en termes d'économie, d'efficacité et d'efficacité ou de confiance du grand public est important, plus les problèmes tendent à l'être. b) La création de valeur consiste à fournir de nouvelles connaissances et perspectives. Une plus grande valeur ajoutée peut souvent être atteinte en auditant les domaines ou sujets politiques qui n'ont pas été précédemment traités par des audits ou d'autres examens.	• Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question de la sélection des thèmes d'audit avec pour objectif de maximiser l'impact attendu de l'audit. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre précisent quels systèmes/processus/outils d'orientation/modèles peuvent aider les auditeurs à sélectionner des thèmes d'audit qui maximisent l'impact attendu de l'audit en considération des capacités d'audit. • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si la sélection du thème d'audit a tenu compte de la maximisation de l'impact attendu de l'audit en considération des capacités d'audit disponibles. • Interroger l'équipe d'audit et le superviseur pour obtenir des informations concernant la procédure appliquée pour sélectionner le thème d'audit, en considération de l'impact et des capacités d'audit.
28	ISSAI 3000/96 L'auditeur doit planifier l'audit de manière à contribuer à un audit de haute qualité mené à bien de manière économique, efficiente et efficace, en temps opportun, et en conformité avec les principes de bonne gestion de projet.	Pour accomplir un audit de haute qualité dans un délai limité, l'auditeur doit traiter l'audit de performance comme un projet en ce qu'il implique de planifier, d'organiser, de sécuriser, de gérer, de diriger, et de contrôler des ressources pour réaliser des objectifs spécifiques. Le fait de gérer l'audit de performance exige le développement de méthodologies et de stratégies de gestion de projet. En planifiant l'audit en accord avec les principes de bonne gestion des projets, l'auditeur doit identifier les activités nécessaires, les besoins en personnel et en compétences (entre autres	• Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC envisagent l'audit de performance comme un projet, qui nécessite une gestion efficace des ressources pour réaliser un audit de qualité élevée, de manière économique, efficiente et efficace, et en temps opportun. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre précisent quels systèmes/processus/outils d'orientation/modèles peuvent aider

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
		l'indépendance de l'équipe d'audit, les ressources humaines et le recours éventuel à des experts externes), une estimation du coût de l'audit, les délais et étapes clés du projet, ainsi que les principaux éléments à contrôler.	<p>l'auditeur à identifier les activités nécessaires, les besoins en personnel et en compétences (entre autres l'indépendance de l'équipe d'audit, les ressources humaines et le recours éventuel à des experts externes), une estimation du coût de l'audit, les délais et étapes clés du projet, ainsi que les principaux éléments à contrôler.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si les points mentionnés ci-dessus ont été identifiés et mis en œuvre de façon adéquate.
29	<p>ISSAI 3000/98</p> <p>L'auditeur doit acquérir des connaissances de fond et de méthodes pendant la phase de planification.</p>	<p>Pour s'assurer que l'audit est planifié de manière appropriée, l'auditeur doit acquérir une connaissance suffisante du programme audité ou de l'activité de l'entité auditée avant que l'audit ne soit lancé. Ainsi, avant de commencer l'audit, il est généralement nécessaire de mener des travaux de recherche pour renforcer ses connaissances, tester divers modèles d'audit et vérifier si les données nécessaires sont disponibles. Ce travail préliminaire peut être nommé préétude.</p> <p>Il est important de développer une compréhension solide du programme audité ou de l'activité de l'entité auditée, ainsi que de son contexte et des impacts possibles pour faciliter l'identification d'enjeux d'audit significatifs et pour s'acquitter des responsabilités attribuées à l'audit.</p> <p>Les sources d'informations pour comprendre ce qui est audité peuvent inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Les lois qui encadrent le sujet et les débats parlementaires ; b) Les déclarations ministérielles, les propositions et les décisions du gouvernement ; c) Le profil de risque de l'entité auditée ; d) Les rapports d'audit récents, les documents de travail d'autres auditeurs, les examens, les évaluations et les enquêtes ; e) Les études et recherches scientifiques (y compris celles qui viennent d'autres pays) ; f) Les plans stratégiques et institutionnels, les déclarations de mission et les rapports annuels ; g) Les budgets courants et à moyen terme ; h) Les dossiers stratégiques, et les comptes rendus des réunions du comité de direction et 	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question de l'acquisition de connaissances de fond et de méthodes pendant la phase de planification. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre précisent quels systèmes/processus/outils d'orientation/modèles peuvent aider les auditeurs à acquérir des connaissances de fond et à constituer des méthodes pendant la phase de planification. • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et interroger l'équipe d'audit pour s'assurer qu'elle a effectué des recherches pour acquérir une bonne compréhension du programme audité ou de l'activité de l'entité auditée, de son contexte et des impacts possibles, pour faciliter l'identification de sujets significatifs pour l'audit, et pour exécuter la mission d'audit confiée.

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
		<p>du conseil d'administration ;</p> <p>i) Les organigrammes, les lignes directrices internes, et les manuels de fonctionnement ;</p> <p>j) L'évaluation du programme et les plans et rapports d'audit interne ;</p> <p>k) Les points de vue des experts du domaine ;</p> <p>l) Les discussions avec l'entité auditée et les parties prenantes concernées ;</p> <p>m) Les systèmes de gestion des informations ou les autres systèmes d'information pertinents ;</p> <p>n) Les statistiques officielles ;</p> <p>o) Les rapports d'autres ISC ;</p> <p>p) La couverture médiatique.</p> <p>Les évaluations et audits passés sont souvent une source d'informations utile. Elles permettent parfois d'éviter le réexamen de domaines récemment inspectés et mettent en valeur les faiblesses non encore traitées.</p>	
30	<p>ISSAI 3000/101</p> <p>Pendant la planification, l'auditeur doit concevoir les procédures d'audit à utiliser pour rassembler des données probantes d'audit suffisantes et appropriées qui répondent aux objectif(s) et aux question(s) d'audit.</p>	<p>Le plan d'audit est conçu pour s'assurer de la collecte de données probantes d'audit suffisantes et appropriées qui permettront à l'auditeur de développer des observations d'audit, des conclusions, et des recommandations en réponse aux objectifs et questions d'audit.</p> <p>Il est aussi souhaitable que la planification permette de la flexibilité, pour que l'auditeur puisse bénéficier d'aperçus obtenus au cours de l'audit. Des considérations pratiques telles que la disponibilité des données peuvent restreindre le choix de méthodes envisagé précédemment conformément aux meilleures pratiques. Dans ce contexte Il est conseillé d'être flexible et pragmatique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre des processus et des lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC précisent quels systèmes/processus/outils d'orientation/modèles peuvent aider les auditeurs à concevoir les procédures d'audit à utiliser pour collecter des données probantes d'audit suffisantes et appropriées, qui permettront de répondre aux objectifs et aux questions d'audit. • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si le plan d'audit présente les procédures d'audit à appliquer pour collecter des données probantes d'audit suffisantes et appropriées, qui permettront de répondre aux objectifs et aux questions d'audit. • Si le plan a été modifié pendant la réalisation de l'audit, vérifier si les modifications ont été documentées, pourquoi elles ont été apportées et quelles procédures ont été appliquées (par exemple, discussions avec le superviseur et d'autres parties prenantes, documents examinés, etc.).
31	ISSAI 3000/104	La haute direction et la direction opérationnelle de l'ISC ainsi que l'équipe d'audit doivent avoir pleinement connaissance du plan général d'audit. Les décisions concernant le plan	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question de la présentation du

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
	L'auditeur doit soumettre le plan d'action au superviseur de l'audit et à la haute direction de l'ISC pour approbation.	<p>d'audit et ses conséquences en termes de ressources impliqueront souvent la haute direction de l'ISC, qui peut assurer que les compétences, les ressources et les capacités sont en place pour répondre aux objectifs d'audit et aux questions d'audit.</p> <p>Les superviseurs de l'audit fournissent les orientations et la direction au personnel affecté à l'audit afin de réaliser les objectifs d'audit et de suivre les principes applicables. Dans le même temps, ils demeurent informés des problèmes significatifs rencontrés, examinent le travail réalisé, et fournissent une formation continue efficace. La nature et l'étendue de la supervision du personnel et de l'examen du travail d'audit peuvent varier en fonction d'un certain nombre de facteurs, tels que la taille et la structure organisationnelle de l'ISC, le caractère significatif du travail, et l'expérience du personnel. Habituellement, il est aussi conseillé de tenir la haute direction régulièrement informée du progrès de l'audit et des observations, conclusions et recommandations émergentes.</p>	<p>plan d'audit pour accord au superviseur d'audit et à la haute direction de l'ISC.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étudier la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si l'auditeur a présenté le plan d'audit pour accord au superviseur d'audit et à la haute direction de l'ISC.

C. Exigences relatives à l'étape de réalisation de l'audit de performance

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
32	<p>ISSAI 3000/106</p> <p>L'auditeur doit obtenir des données d'audit suffisantes et appropriées afin d'établir des observations d'audit, de parvenir à des conclusions en réponse aux objectifs d'audit et aux questions d'audit et d'émettre des recommandations lorsque c'est pertinent et autorisé par le mandat de l'ISC.</p>	<p>Les données probantes d'audit doivent être à la fois suffisantes (quantité) et appropriées (qualité) pour persuader une personne bien informée que les observations d'audit sont raisonnables.</p> <p>Le caractère suffisant est une mesure de la quantité de données probantes utilisées pour appuyer les observations et les conclusions d'audit. Lors de l'évaluation du caractère suffisant des données probantes d'audit, l'auditeur doit déterminer si suffisamment de données probantes d'audit ont été obtenues pour persuader une personne bien informée que les observations d'audit sont raisonnables.</p> <p>Le caractère approprié renvoie à la qualité des données probantes d'audit. Il signifie que les données probantes d'audit doivent être pertinentes, valides, et fiables.</p> <p>La pertinence renvoie à la mesure dans laquelle les données probantes d'audit ont une relation logique avec les objectifs d'audit et les questions d'audit en cours d'examen, et sont importantes pour ces derniers.</p> <p>La validité renvoie à la mesure dans laquelle les données probantes d'audit sont des fondements significatifs ou raisonnables pour mesurer ce qui est en cours d'évaluation. En d'autres termes, la validité renvoie à la mesure dans laquelle les données probantes d'audit représentent ce qu'elles sont supposées représenter. La fiabilité renvoie à la mesure dans laquelle les données probantes d'audit sont étayées par des données concordantes issues d'une gamme de sources, ou produisent les mêmes observations d'audit lorsqu'elles sont testées de manière répétée.</p> <p>Chaque forme de données probantes a ses propres forces et faiblesses. Les contrastes suivants sont utiles pour évaluer le caractère approprié des données probantes :</p> <p>a) Les données probantes documentaires sont plus fiables que les données probantes orales, mais la fiabilité change selon la source et l'objectif du document.</p> <p>b) Les données probantes de témoignage qui sont confirmées par écrit sont plus fiables que des données probantes orales seules.</p> <p>c) Les données probantes fondées sur de nombreux entretiens sont plus fiables que des données probantes fondées sur un seul ou quelques entretiens.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Vérifier si l'ISC applique une politique imposant que les conclusions de l'audit soient fondées sur des données probantes suffisantes et appropriées.• Examiner si l'ISC a mis en place des processus/systèmes/outils d'orientation/modèles spécifiques pour s'assurer que les auditeurs collectent des données probantes suffisantes et appropriées pour étayer leurs conclusions d'audit.• Vérifier si dans l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, les auditeurs ont recueilli des données probantes suffisantes et appropriées pour étayer leurs conclusions d'audit.

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
		<p>d) Les données probantes de témoignage obtenues dans des conditions de libre parole des personnes sont plus fiables que des données probantes obtenues dans des circonstances où les personnes peuvent se sentir intimidées.</p> <p>e) Les données probantes obtenues d'une tierce partie bien informée, crédible, et non biaisée sont plus fiables que les données probantes obtenues de la direction de l'entité auditée ou d'autres ayant un intérêt direct dans l'entité auditée.</p> <p>f) Les données probantes obtenues là où le contrôle interne est efficace sont plus fiables que les données probantes obtenues là où le contrôle interne est faible ou inexistant.</p> <p>g) Les données probantes obtenues par l'observation, le calcul, et l'inspection directe de l'auditeur sont plus fiables que les données probantes obtenues indirectement.</p> <p>h) Les documents originaux sont plus fiables que les documents copiés.</p> <p>Les hypothèses suivantes sont utiles pour évaluer le caractère suffisant des données probantes :</p> <p>a) Plus le risque d'audit est grand, plus la quantité et la qualité de données probantes nécessaires sont importantes.</p> <p>b) Des données probantes plus solides peuvent justifier d'utiliser moins de données probantes.</p> <p>c) Le fait d'avoir un volume large de données probantes d'audit ne compense pas un manque de pertinence, de validité, ou de fiabilité.</p> <p>d) Normalement, plus de données probantes sont nécessaires lorsque l'entité auditée a une autre opinion sur le sujet considéré.</p>	
33	<p>ISSAI 3000/112</p> <p>L'auditeur doit analyser les informations collectées et s'assurer que les observations d'audit sont mises en perspective et répondent aux objectif(s) d'audit et aux questions d'audit ; en reformulant les objectifs d'audit et les questions d'audit autant que nécessaire.</p>	<p>Le processus analytique dans l'audit de performance implique une considération continue par l'auditeur des questions d'audit, des données probantes d'audit collectées, et des méthodes employées. Le processus entier est étroitement lié à celui consistant à rédiger le rapport d'audit, qui peut être vu comme une partie essentielle du processus analytique se concluant par des réponses aux questions d'audit.</p> <p>Lors de l'analyse des informations collectées, il est recommandé de se concentrer sur la question d'audit et les objectifs d'audit. Cela l'aidera à organiser les données et à fournir l'axe de l'analyse. En raison du caractère itératif du processus analytique, l'auditeur peut</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre des processus et des lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC précisent quels systèmes/processus/outils d'orientation/modèles assurent que les auditeurs analysent les informations collectées en se concentrant sur les objectifs et questions d'audit. • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si : <ol style="list-style-type: none"> 1) l'analyse et ses conclusions sont documentées ;

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
		<p>avoir besoin de revoir les objectif(s) d'audit au vu des informations obtenues pendant l'audit et de les réviser conformément aux procédures internes nécessaires.</p> <p>En se fondant sur les observations d'audit, l'auditeur devra parvenir à une conclusion. Le fait de formuler des conclusions peut aussi requérir de la part de l'auditeur qu'il fasse usage de son jugement professionnel et de ses capacités d'interprétation afin de répondre aux questions d'audit. Ce choix dépend aussi de la sensibilité et du caractère significatif de la question à contrôler. Il est nécessaire de considérer le contexte et tous les arguments pertinents, les avantages et désavantages, et les différents points de vue avant que les conclusions ne soient formulées. Le besoin de précision doit être mis en balance avec ce qui est raisonnable, économique et pertinent pour l'objectif. L'implication de la haute direction est recommandée.</p>	<p>2) la procédure appliquée par l'auditeur pour tirer ses conclusions et les relier aux objectifs d'audit est documentée ;</p> <p>3) il existe des enregistrements montrant que les constatations préliminaires et les conclusions ont fait l'objet de discussions, en interne avec les auditeurs seniors et des collègues expérimentés, et en externe avec de hauts dirigeants, des parties prenantes et des experts.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interroger l'équipe d'audit, le superviseur, le dirigeant et la personne responsable de l'assurance qualité pour obtenir des informations concernant le processus analytique appliqué pendant la réalisation de l'audit pour parvenir aux conclusions et aux recommandations d'audit.

D. Exigences relatives à l'étape de présentation des résultats de l'audit de performance

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
34	<p>ISSAI 3000/116</p> <p>L'auditeur doit fournir des rapports d'audit qui sont a) complets, b) convaincants, c) publiés en temps opportun, d) faciles à lire, et e) équilibrés.</p>	<p>Pour être complet, un rapport d'audit doit comprendre tous les informations et arguments nécessaires pour répondre aux objectifs d'audit et aux questions d'audit, tout en étant suffisamment détaillé pour fournir une compréhension du sujet considéré et des observations et conclusions d'audit. En raison de la diversité des thèmes possibles pour un audit de performance, le contenu et la structure du rapport d'audit varieront. Généralement, pour des raisons de transparence et de responsabilité, le contenu minimum d'un audit de performance comprend :</p> <p>a) Le sujet considéré, b) Les objectifs d'audit et/ou les questions d'audit, c) Les critères d'audit et leurs sources, d) Les méthodes spécifiques de collecte des données et de leur analyse, e) La période traitée, f) Les sources des données, g) Les limites des données utilisées, h) Les observations d'audit, i) Les conclusions et recommandations, s'il y en a.</p> <p>Pour être convaincant, un rapport d'audit doit être logiquement structuré et présenter une relation claire entre les objectifs d'audit et/ou les questions d'audit, les critères d'audit, les observations d'audit, les conclusions et les recommandations. Il doit également présenter les observations d'audit de manière persuasive, répondre à tous les arguments pertinents pour la discussion, et être précis. La précision exige que les données probantes d'audit employées et toutes les observations d'audit et les conclusions soient présentées correctement. La précision permet aux lecteurs d'être assurés que ce qui est dans le rapport est crédible et fiable.</p> <p>Pour être en temps opportun, un rapport d'audit doit être publié dans les délais afin de rendre les informations disponibles à l'utilisation par la direction, le gouvernement, le Parlement et les autres parties intéressées.</p> <p>Pour être plus facile à lire, l'auditeur doit employer un langage simple dans le rapport d'audit autant que le sujet considéré le permet. Parmi les autres qualités d'un rapport d'audit facile à lire, on compte l'utilisation d'un langage clair et sans ambiguïté, des illustrations et de la</p>	<ul style="list-style-type: none">• Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC indiquent que les rapports d'audit doivent présenter les caractéristiques décrites ci-dessus.• Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre précisent quels systèmes/processus/outils d'orientation/modèles peuvent aider les auditeurs à rédiger des rapports d'audit de la manière décrite et si les supports disponibles indiquent comment satisfaire aux exigences.• Dans l'échantillon d'audits sélectionné, vérifier s'il est possible de considérer que les rapports sont a) complets, b) convaincants, c) remis en temps utile, d) faciles à lire et e) équilibrés, compte tenu des explications fournies pour chacune de ces caractéristiques.• Interroger l'équipe d'audit pour obtenir des informations sur les discussions menées et le processus appliqué par l'équipe pour rédiger le rapport d'audit.

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
		<p>concision pour assurer que le rapport d'audit n'est pas plus long que nécessaire, ce qui améliore la clarté et aide à mieux transmettre le message.</p> <p>Le fait d'être équilibré signifie que le rapport d'audit doit être impartial dans son contenu et dans sa tonalité. Toutes les données probantes d'audit doivent être présentées de manière impartiale. L'auditeur doit être conscient du risque d'exagérer et de trop mettre l'accent sur une performance déficiente. L'auditeur doit expliquer les causes et les conséquences des problèmes dans le rapport d'audit car cela permettra au lecteur de mieux comprendre la signification du problème. Cela favorisera, en conséquence, des actions correctives et conduira à des améliorations de la part de l'entité auditée.</p>	
35	<p>ISSAI 3000/122</p> <p>L'auditeur doit identifier les critères d'audit et leurs sources dans le rapport d'audit.</p>	<p>Les critères d'audit et leurs sources doivent être identifiés dans le rapport d'audit car la confiance des utilisateurs cibles dans les observations et les conclusions d'audit dépendent largement des critères d'audit. Diverses sources peuvent être utilisées pour définir les critères, y compris les cadres de mesure de la performance. L'ISC doit faire preuve de transparence en ce qui concerne les sources utilisées. De plus, les critères doivent être pertinents et compréhensibles pour les utilisateurs, exhaustifs, fiables et objectifs dans le contexte du sujet considéré et des objectifs d'audit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question de l'identification des critères d'audit et de leurs sources dans le rapport d'audit. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre précisent quels systèmes/processus/outils d'orientation/modèles peuvent aider les auditeurs à identifier les critères d'audit et leurs sources dans le rapport d'audit. • Dans l'échantillon d'audits sélectionné, vérifier si les rapports identifient les critères d'audit et leurs sources.
36	<p>ISSAI 3000/124</p> <p>L'auditeur doit s'assurer que les observations d'audit expriment une conclusion claire au regard des objectifs et/ou questions d'audit, ou expliquent pourquoi cela n'a pas été possible.</p>	<p>Les observations d'audit doivent être mises en perspective, et une correspondance doit être assurée entre les objectifs d'audit, les questions d'audit, et les observations et conclusions d'audit. Les conclusions sont les déclarations déduites par l'auditeur à partir des observations d'audit. S'il n'est pas possible de parvenir à des conclusions pour une question donnée, les motifs de cette impossibilité doivent être expliqués.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC précisent qu'il est nécessaire d'assurer la correspondance entre les objectifs d'audit, les questions d'audit, les observations et les conclusions de l'audit. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre indiquent les systèmes/processus/outils d'orientation/modèles qui peuvent aider les auditeurs à assurer cette correspondance. • Dans l'échantillon d'audits sélectionné, vérifier si les rapports présentent une concordance entre les objectifs d'audit, les questions d'audit, les constatations et les conclusions de l'audit. S'il n'est pas possible de parvenir à des conclusions pour une question donnée, vérifier si les motifs de cette impossibilité sont expliqués.

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
37	<p>ISSAI 3000/126</p> <p>L'auditeur doit fournir des recommandations constructives qui contribueront probablement de manière significative à répondre aux faiblesses ou aux problèmes identifiés par l'audit, lorsque c'est pertinent et autorisé par le mandat de l'ISC.</p>	<p>Les recommandations, lorsqu'elles sont fournies, visent à promouvoir des améliorations en réduisant les coûts et en simplifiant l'administration, en augmentant la qualité et le volume des services, ou en améliorant l'efficacité, l'impact ou les avantages pour la société. L'auditeur peut recommander des mesures pour corriger des déficiences et d'autres observations identifiées pendant l'audit ainsi que pour améliorer les programmes et les opérations quand le potentiel d'amélioration est confirmé par les observations et conclusions du rapport.</p> <p>Afin d'être constructives, les recommandations devront généralement :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Être dirigées vers une résolution des causes de faiblesse ou des problèmes identifiés ; b) Être pratiques et créer de la valeur ; c) Être fondées et découler logiquement des observations et conclusions ; d) Être formulées de manière à éviter les évidences ou simplement une inversion des conclusions d'audit ; e) N'être ni trop générales ni trop détaillées. Des recommandations générales comporteront toujours le risque de ne pas créer de valeur, alors que des recommandations trop détaillées limiteraient la liberté de l'entité auditée ; f) Pouvoir être mises en œuvre sans ressources additionnelles ; g) Clairement indiquer les mesures recommandées et l'identité des personnes responsables de mener les actions ; h) Être destinées aux entités ayant la responsabilité et les compétences pour les mettre en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC indiquent que les recommandations doivent être constructives. • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre indiquent les systèmes/processus/outils d'orientation/modèles qui peuvent aider les auditeurs à formuler des recommandations constructives, notamment en étudiant les commentaires de l'entité auditée et en faisant relire les propositions de recommandations par un superviseur. • Dans l'échantillon d'audits sélectionné, vérifier si les rapports formulent des recommandations qui peuvent être considérées comme constructives, d'après les explications fournies. • Dans l'échantillon d'audits sélectionné, et dans la mesure où un suivi a été réalisé, vérifier si les entités auditées ont mis en œuvre les recommandations. Si ce n'est pas le cas, vérifier si des éléments ont été fournis pour l'expliquer.
38	<p>ISSAI 3000/129</p> <p>L'auditeur doit donner à l'entité auditée l'opportunité de commenter les observations, les conclusions et les recommandations d'audit avant que l'ISC ne publie le rapport d'audit.</p>	<p>Le fait de donner à l'entité auditée l'opportunité de commenter les observations, conclusions et recommandations d'audit, avant de publier le rapport, aide à s'assurer que les fondements factuels des descriptions dans le rapport sont exacts et impartiaux et que les analyses sont globales et traitent la cause des problèmes identifiés. Cela permet également d'améliorer l'adhésion des entités auditées au rapport, et donc la probabilité que l'audit ait un véritable impact.</p> <p>Tous ces points doivent être communiqués aux autorités responsables concernées par l'audit.</p> <p>Le fait de fournir un projet de rapport pour examen et commentaires par les entités auditées aide l'auditeur à développer un rapport qui est impartial, complet, et objectif. Le fait</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC couvrent la question de l'occasion donnée aux entités auditées de commenter les observations, conclusions et recommandations de l'audit avant la publication du rapport. • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si : <ul style="list-style-type: none"> 1) l'ébauche de rapport a été envoyée à l'entité auditée pour qu'elle puisse le commenter.

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
		<p>d'inclure les opinions des entités auditées donne lieu à un rapport qui ne présente pas seulement les observations, les conclusions et les recommandations de l'auditeur, mais aussi les perspectives de l'entité auditée. Cela est particulièrement important dans les cas où les avis divergent concernant des faits importants présentés dans le rapport ou des désaccords majeurs sur la voie à suivre appropriée pour des améliorations. Il est conseillé d'obtenir les commentaires par écrit.</p> <p>Généralement, l'ISC détermine le temps donné à l'entité auditée pour fournir des retours, mais il faut prendre soin de s'assurer qu'il y a suffisamment de temps.</p>	<p>2) l'entité auditée a bénéficié d'un délai suffisant pour commenter l'ébauche de rapport.</p>
39	<p>ISSAI 3000/130</p> <p>L'auditeur doit présenter l'examen des commentaires de l'entité auditée dans les documents de travail, y compris les raisons expliquant les changements apportés au rapport d'audit ou celles expliquant le rejet des commentaires reçus.</p>	<p>Tous les commentaires reçus doivent être considérés avec soin. Lorsque les réponses apportent de nouvelles informations, l'auditeur doit les évaluer et être disposé à modifier le projet de rapport. Tous les désaccords doivent être analysés pour que le rapport final soit équilibré et impartial.</p> <p>Quand les commentaires des entités auditées ne sont pas suffisants pour répondre aux observations, sont incohérents ou en contradiction avec les observations, les conclusions ou les recommandations dans le projet de rapport, on conseille à l'auditeur d'évaluer la validité des commentaires. Si l'auditeur exprime un désaccord avec des commentaires importants, il est considéré comme une bonne pratique d'expliquer les raisons de désaccord dans un document de travail. Inversement, on conseille à l'auditeur de modifier le rapport quand nécessaire si les commentaires sont considérés valables et appuyés par des données probantes suffisantes et appropriées.</p> <p>Les réponses doivent être documentées. Il sera utile de noter l'examen des retours reçus dans un document de travail afin que tout changement apporté au projet de rapport d'audit, ou les raisons justifiant une absence de changements soient documentés.</p> <p>À la fin du processus il est conseillé de tenir les entités auditées informées des procédures et du calendrier pour la publication du rapport final.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC précisent que les auditeurs doivent consigner dans les documents de travail le fait qu'ils ont étudié les remarques des entités auditées. • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si les nouvelles informations fournies par l'entité auditée ont été dûment examinées, et si les raisons pour lesquelles elles ont été incluses ou non dans le rapport d'audit final sont indiquées.
40	<p>ISSAI 3000/133</p> <p>L'ISC doit rendre ses rapports d'audit largement accessibles tout en prenant en compte la réglementation sur les informations confidentielles.</p>	<p>Il est recommandé que les ISC décident de la méthode de distribution des rapports sur la base de leurs mandats respectifs. Chaque audit de performance sera normalement publié dans un rapport distinct, soit imprimé, soit en ligne, ou encore les deux à la fois. Il est important de communiquer le rapport au pouvoir législatif et aux différentes parties responsables. C'est une pratique courante de rendre les rapports accessibles au public et aux autres parties prenantes intéressées directement et à travers les médias, à moins que cela</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les processus et les lignes directrices pour l'audit de performance de l'ISC précisent qu'il est nécessaire de rendre les rapports d'audit largement accessibles, en prenant en compte la réglementation applicable sur les informations confidentielles.

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
		<p>ne soit interdit par la loi ou les règlements. Le fait que les rapports soient disponibles pour le débat public et la critique est un avantage.</p> <p>Si certaines informations pertinentes sont privées de divulgation publique ou sont exclues d'un rapport en raison de la nature confidentielle ou sensible des informations, l'auditeur devrait indiquer dans le rapport que certaines informations ont été omises et donner les raisons de cette omission. Certaines informations peuvent être confidentielles ou peuvent être privées d'une autre manière d'une divulgation publique par la loi ou les réglementations. Dans ces circonstances, l'auditeur peut émettre un rapport distinct, classifié ou à usage restreint contenant ces informations et diffuser ce rapport uniquement aux personnes autorisées par la loi ou les réglementations à les recevoir.</p> <p>Il est conseillé que l'auditeur utilise une forme du rapport d'audit qui soit adaptée aux utilisateurs ciblés, par écrit ou sous une autre forme récupérable. Par exemple, l'auditeur peut présenter des rapports d'audit en utilisant des médias électroniques accessibles à tous les utilisateurs ciblés. Il peut aussi être une bonne pratique de publier un résumé du rapport sur le site de l'ISC.</p> <p>Les besoins des utilisateurs vont influencer la forme des rapports, qui peuvent comprendre des documents de synthèse, des communiqués de presse ou d'autres supports de présentation. Chaque produit doit être écrit dans un style adapté à son public spécifique afin d'avoir un impact maximal. Le fait de préparer un plan de communication peut fournir une approche structurée pour réfléchir sur la manière d'atteindre différents publics efficacement et de fournir des apports en temps opportun au processus de prise de décision.</p> <p>En complément des supports écrits, l'ISC peut utiliser différents moyens pour renforcer l'impact de ses audits. Par exemple, des ateliers avec l'entité auditée pour contribuer à stimuler et ancrer des changements positifs, ou encore des conférences pour atteindre les praticiens et encourager le débat sur les thématiques importantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre indiquent les systèmes/processus/outils d'orientation/modèles qui peuvent aider les auditeurs à : <ol style="list-style-type: none"> 1) identifier les destinataires ciblés du rapport d'audit et la forme qui correspond le mieux à leurs besoins. 2) définir d'autres moyens pour renforcer l'impact des audits. 3) identifier les cas où les informations sont classifiées et à déterminer dans quelle mesure et sous quelle forme elles peuvent être divulguées. • Examiner la documentation (format électronique et/ou papier) de l'échantillon de dossiers d'audit sélectionné, et vérifier si l'auditeur : <ol style="list-style-type: none"> 1) a préparé différentes formes de rapport d'audit, correspondant aux besoins des différents utilisateurs. 2) a usé d'autres moyens pour renforcer l'impact des audits. 3) a pris les mesures nécessaires lorsque des informations classifiées ont été obtenues pendant l'audit.

E. Exigences relatives au suivi

	Exigences de l’ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
41	<p>ISSAI 3000/136</p> <p>L’auditeur doit réaliser un suivi, le cas échéant, des observations et des recommandations d’audit précédentes et l’ISC doit présenter un rapport au Parlement, si possible, sur les conclusions et les impacts des actions correctives pertinentes.</p>	<p>Le suivi renvoie à l’examen par l’auditeur des actions correctives menées par l’entité auditée, ou par d’autres parties responsables, en se fondant sur les résultats d’un audit de performance. Il s’agit d’une activité indépendante qui augmente la valeur du processus d’audit en renforçant l’impact de l’audit et en posant les bases pour des améliorations de futurs travaux d’audit. Il encourage aussi l’entité auditée, et d’autres utilisateurs cibles des rapports d’audit, à prendre le rapport d’audit et les observations d’audit avec sérieux, et fournit à l’auditeur des leçons utiles et des indicateurs de performance. Le suivi est important pour l’apprentissage interne et le développement de l’entité auditée ainsi que celui de l’ISC elle-même.</p> <p>Différentes méthodes peuvent être utilisées pour réaliser un suivi des observations et recommandations prodiguées :</p> <p>a) Fixer un rendez-vous avec les parties responsables après qu’un certain temps se soit écoulé pour découvrir quelles mesures ont été menées pour améliorer la performance et pour vérifier quelles recommandations ont été mises en œuvre.</p> <p>b) Demander aux parties responsables d’informer l’ISC par écrit des mesures qu’elles ont prises pour traiter les problèmes soulevés dans le rapport d’audit.</p> <p>c) Utiliser des échanges téléphoniques ou des visites de terrain limitées pour rassembler des informations sur les mesures prises par l’entité auditée.</p> <p>d) Se tenir informé des réactions des parties responsables, du pouvoir législatif et des médias, et analyser si les problèmes identifiés ont été traités de manière appropriée ou non.</p> <p>e) Demander aux équipes d’audit financier ou de conformité de recueillir des informations sur les mesures prises dans le cadre de leurs procédures d’audit ;</p> <p>f) Mener un audit de suivi, donnant lieu à un nouveau rapport d’audit de performance.</p> <p>L’ISC doit réaliser un rapport sur les résultats de ses actions de suivi de manière appropriée afin de fournir des retours au Parlement, au pouvoir exécutif, aux parties prenantes, et au public. Des informations fiables sur le stade de mise en œuvre des recommandations, sur l’impact des audits et sur les actions correctives pertinentes menées, peuvent aider à démontrer la valeur et les avantages de l’ISC.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Vérifier si l’ISC a une politique de suivi des rapports d’audit de performance.• Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre des processus et des lignes directrices pour l’audit de performance de l’ISC précisent quels systèmes/processus/outils d’orientation/modèles peuvent aider les auditeurs à choisir les méthodes qui peuvent être utilisées pour assurer le suivi des observations et recommandations.• Dans un échantillon sélectionné d’éléments de suivi de rapports d’audit, vérifier s’il est possible :<ol style="list-style-type: none">1) D’identifier dans quelle mesure les entités auditées ont mis en œuvre des changements en réponse aux observations et recommandations d’audit.2) De déterminer les impacts pouvant être attribués aux audits.3) D’identifier les domaines qu’il serait utile d’étudier à l’occasion de futurs travaux.4) D’évaluer la performance de l’ISC.• Dans le même échantillon, vérifier si un rapport de suivi a été remis au pouvoir législatif. Si oui, vérifier s’il contient les résultats et incidences de toutes les mesures correctrices pertinentes prises par l’entité auditée.
42	<p>ISSAI 3000/139</p>	<p>Le suivi est généralement réalisé de manière périodique, selon ce que l’ISC estime approprié. Le caractère prioritaire des missions de suivi est souvent évalué comme une partie de la</p>	<ul style="list-style-type: none">• Vérifier si les mécanismes de mise en œuvre des processus et des lignes directrices pour l’audit de performance de l’ISC précisent

	Exigences de l'ISSAI 3000	Explication	Lignes directrices
	<p>L'auditeur doit concentrer le suivi sur le fait de savoir si l'entité auditée a répondu aux problèmes et a remédié à la situation de manière adéquate après une période raisonnable.</p>	<p>stratégie globale d'audit de l'ISC Une période suffisante doit être allouée à l'entité auditée pour mettre en œuvre les mesures appropriées.</p> <p>Lors de la réalisation du suivi des rapports d'audit, l'objectif est de déterminer si des mesures ont été prises pour remédier aux problèmes identifiés pendant l'audit.</p> <p>L'impact de l'audit peut être identifié à l'aune de l'effet des mesures correctives prises par les parties responsables, ou à travers l'influence des observations et conclusions d'audit sur la gouvernance, la responsabilité, la compréhension du problème traité ou l'approche de celui-ci.</p> <p>Lors de la réalisation du suivi d'un rapport d'audit, l'auditeur doit se concentrer sur les observations et recommandations qui sont toujours pertinentes au moment du suivi. Des mesures insuffisantes ou non satisfaisantes de l'entité auditée peuvent appeler à un nouvel audit de l'ISC.</p>	<p>quels systèmes/processus/outils d'orientation/modèles peuvent aider les auditeurs à orienter le suivi sur la question de savoir si l'ISC a traité les problèmes de façon adéquate et si elle a remédié à la situation constatée pendant l'audit, après un délai raisonnable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans un échantillon sélectionné d'éléments de suivi de rapports d'audit, vérifier si l'accent a été mis sur les points soulignés ci-dessus.

7. Rédiger le rapport iCAT pour l'audit de la performance

Le rapport iCAT

Au terme du processus d'évaluation iCAT, l'équipe rédige un rapport. Le rapport reprend toutes les informations recueillies à l'aide de l'outil iCAT renseigné, et présente une analyse de ces informations.

Le rapport propose une vue d'ensemble des pratiques actuelles de l'ISC en matière d'audit de la performance par comparaison avec l'ISSAI 3000, et présente les domaines sur lesquels l'ISC doit agir pour mettre sa méthodologie d'audit de la performance en totale conformité avec l'ISSAI.

L'équipe iCAT présente le rapport à la direction de l'ISC afin de lui indiquer les pratiques d'audit de la performance qui sont déjà conformes à l'ISSAI 3000, et les mesures qu'elle devrait déployer pour mettre en œuvre les exigences de la norme. Le rapport doit comporter des recommandations, qui permettront à la direction de l'ISC de définir une stratégie adaptée à l'application de l'ISSAI. La direction de l'ISC peut aussi relier cette stratégie au processus global de planification stratégique de l'ISC, fondé sur le résultat de l'évaluation des besoins relatifs à la mise en œuvre des ISSAI, comme expliqué en partie 2.

Éléments à prendre en considération aux fins de la rédaction du rapport

Identifier les messages clés

Le résumé analytique doit reprendre les messages importants qui résultent de l'évaluation iCAT. La direction de l'ISC peut ainsi obtenir une bonne vue d'ensemble de la situation actuelle des pratiques d'audit de l'audit et des points qu'elle doit régler pour assurer la conformité totale avec les ISSAI. Le rapport doit indiquer clairement les dispositifs en place et les lacunes identifiées dans la méthodologie et les pratiques, et présenter les causes de ces lacunes. La direction pourra ensuite décider de ce qui pourrait être fait pour faire évoluer les pratiques d'audit de l'ISC vers la conformité totale avec les ISSAI.

Impliquer toute l'équipe dans l'élaboration du rapport

À la fin du processus d'évaluation, l'équipe aura recueilli une quantité suffisante d'informations sur différentes exigences de la norme. Comme il est probable que les problématiques identifiées pendant l'exercice iCAT soient liées, l'équipe aura intérêt à se réunir au complet pour travailler à la rédaction du rapport, si elle avait décidé de se séparer dans un premier temps pour effectuer la collecte de données.

Établir une distinction entre les questions d'ordre institutionnel et les questions liées à l'activité d'audit

Quand l'équipe iCAT rend compte de la situation des pratiques d'audit de l'ISC, il lui faut faire la distinction entre les écarts qui concernent l'institution et ceux qui concernent plutôt l'activité d'audit. Par exemple, si la définition de l'audit de la performance selon l'ISC n'est pas en accord avec la définition donnée dans l'ISSAI, ou si le manuel d'audit de l'ISC ne couvre pas un aspect d'une exigence donnée, cela peut avoir une incidence sur la pratique d'audit. La mise à jour du manuel est une question à traiter au niveau institutionnel. Toutefois, dans certains cas, il est possible que le manuel d'audit couvre tous les aspects de l'exigence, mais que l'auditeur n'en ait pas tenu compte dans l'audit, par manque de compétence, par exemple, ou parce qu'il a mal interprété les normes. L'ISC peut alors traiter cet écart par des actions de formation des équipes d'audit.

Réfléchir aux qualités du rapport

Nous recommandons de rédiger et de publier en temps utile un rapport iCAT complet, convaincant, qui soit facile à lire et équilibré.

Pour être complet, le rapport doit inclure toutes les informations et tous les arguments nécessaires pour traiter les questions présentées, sans renoncer à un niveau de détail suffisant pour permettre une bonne compréhension de la situation constatée au regard des pratiques d'audit et de la méthodologie d'audit, par comparaison aux ISSAI.

Un rapport convaincant doit être structuré de façon logique et présenter les situations de façon convaincante, avec objectivité et précision.

Un rapport publié en temps utile est un rapport qui est publié à temps pour permettre à la direction d'utiliser les informations qu'il contient, par exemple, pour éclairer la stratégie de

mise en œuvre des ISSAI ou dans le cadre de l'évaluation des besoins relatifs à la mise en œuvre des ISSAI.

Un rapport facile à lire doit être rédigé de manière simple, claire et sans ambiguïté.

Un rapport équilibré présente à la fois les pratiques d'audit qui sont déjà conformes aux ISSAI et les domaines dans lesquels des actions sont nécessaires pour assurer la mise en œuvre des normes, et il est impartial dans son contenu et dans le ton utilisé.

Organisation du rapport iCAT

Nous recommandons d'inclure les éléments suivants dans le rapport iCAT.

Messages clés

Les rédacteurs peuvent synthétiser en quelques messages clés les principaux besoins de l'ISC aux fins de la mise en œuvre des ISSAI. Il est important de rester concis et précis. Cette partie du rapport s'adresse à la direction de l'ISC.

Méthodologie iCAT et processus d'assurance qualité

Nous recommandons aux rédacteurs d'expliquer rapidement la méthodologie appliquée, d'indiquer la période considérée et de présenter les personnes qui ont participé et les dispositions qui ont été prises pour assurer la qualité de l'évaluation iCAT.

Principales conclusions et recommandations pour mettre en œuvre les ISSAI relatives à l'audit de la performance

L'équipe iCAT peut rédiger des conclusions et recommandations clés pour chaque phase du processus de la performance (planification, réalisation, présentation des résultats et suivi) ; elle peut aussi choisir de regrouper les recommandations par thème. Certaines conclusions et recommandations peuvent concerner de façon transversale différentes phases de l'audit.

Dans la formulation de ses conclusions, l'équipe iCAT réfléchit aux dispositifs en place et aux points nécessitant d'être améliorés pour assurer l'entière conformité avec les ISSAI applicables en matière d'audit de la performance. La conclusion du rapport doit être équilibrée, présenter les mécanismes qui existent déjà au sein de l'ISC pour assurer le respect des normes, et les actions qui restent nécessaires pour atteindre la conformité totale avec les ISSAI.

L'équipe iCAT résumera et analysera ainsi les données collectées au moyen de l'outil iCAT, pour faire apparaître des liens entre les divers éléments et parvenir à des conclusions équilibrées et des recommandations susceptibles d'être appliquées. Par exemple, l'équipe peut avoir constaté que la supervision de l'audit n'était pas adéquate pour différentes exigences. Elle pourra dans ce cas regrouper et synthétiser ces remarques sous le thème commun de la « Supervision de l'audit ».

L'évaluation iCAT n'a pas pour finalité de formuler une conclusion générale. L'objectif est d'identifier les besoins précis aux fins de la mise en œuvre des ISSAI, de façon à ce que l'ISC puisse définir une stratégie qui lui permettra de progresser vers une conformité totale avec les ISSAI relatives à l'audit de la performance. Par exemple, en phase de planification, l'ISC peut être performante sur la sélection des thèmes d'audit, mais manquer d'efficacité dans la documentation du processus global de planification.

Nous conseillons de formuler des recommandations pratiques, qui s'appuient sur les observations faites aux étapes précédentes de l'évaluation des besoins relatifs à la mise en œuvre des ISSAI, et sur l'identification des causes des situations constatées grâce à l'iCAT. Les recommandations doivent être spécifiques et réalisables. Elles doivent prendre en considération le contexte local de l'ISC et les attentes des parties prenantes. Les recommandations peuvent porter notamment sur la professionnalisation du personnel de l'ISC, le renforcement des méthodologies d'audit et des mécanismes de mise en œuvre de la méthodologie, la politique de l'ISC, et les systèmes de gestion de la qualité.

Nous conseillons de joindre dans une annexe au rapport une présentation de l'équipe iCAT et des informations sur la période évaluée par l'exercice iCAT. Ces informations pourraient par exemple prendre la forme suivante :

Période de l'évaluation iCAT	[Date de début et date de fin]
Équipe iCAT	
Responsable d'équipe	[Nom]
Membre 1 de l'équipe	[Nom]
Membre 2 de l'équipe	[Nom]
...	...
Membre n de l'équipe	[Nom]

L'équipe iCAT pourrait aussi ajouter en annexe des informations sur l'échantillon d'audits sélectionné. Voici un exemple de format pour ces informations :

	Échantillon d'audit 1	Échantillon d'audit 2	Échantillon d'audit 3, 4.
Titre de l'audit			
Équipe d'audit	Superviseur de l'audit Responsable d'équipe Membres de l'équipe		

Le rapport iCAT est un élément important du processus d'évaluation des besoins. Combiné au recensement des pratiques actuelles de l'ISC en matière d'audit, il apporte à l'ISC de précieux éclairages pour l'accompagner dans la définition de sa stratégie de mise en œuvre des ISSAI. Nous recommandons de préciser dans la stratégie le calendrier de réalisation des activités et les personnes qui en sont désignées responsables.