

GUID 1900

Guide d'examen par les pairs

Les Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) sont publiées par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). Pour plus de renseignements visitez le site www.issai.org



INTOSAI

Document pré-IFPP - ce document a été élaboré avant la création du Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP) en 2016. Il peut être différent dans son objectif formel des lignes directrices d'audit de l'INTOSAI plus récentes



INTOSAI



INTOSAI, 2019

- 1) Approuvé en 2010 comme ISSAI 5600 – Lignes directrices de Révision par les pairs et annexes
- 2) Contenu révisé et renommé comme Guide d'examen par les pairs en 2016
- 3) Avec la réalisation du Cadre de prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP), renommé et numéroté en tant que GUID 1900 Guides d'examen par les pairs avec des changements d'édition en 2019.

Le GUID 1900 est disponible dans toutes les langues officielles de l'INTOSAI : Arabe, Anglais, Français, Allemand et Espagnol.

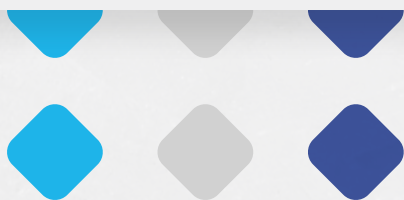


TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	4
2. DÉFINITION	7
3. CONSIDÉRATIONS STRATÉGIQUES	9
4. PARTENAIRES ET RESSOURCES	17
5. PROTOCOLE D'ACCORD	22
6. PLANIFICATION	26
7. TRAVAUX SUR LE TERRAIN	30
8. PRODUCTION DU RAPPORT	35
9. MISE EN ŒUVRE DES RÉSULTATS ET SUIVI	39
ANNEXE : DOMAINES ET QUESTIONS D'UN EXAMEN PAR LES PAIRS	41
INTRODUCTION	41
A. INDÉPENDANCE	43
B. MANDAT, STRATÉGIE ET TYPES D'ACTIVITÉS	46
C. GESTION DES RESSOURCES	50
D. COMMUNICATION ET RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES	55
E. ÉTHIQUE, TRANSPARENCE, OBLIGATION DE RENDRE COMPTE ET BONNE GOUVERNANCE	56
F. NORMES D'AUDIT, MÉTHODOLOGIE ET CONTRÔLE QUALITÉ	59
G. APPROCHE DE L'AUDIT	64

- 1.1) L'objectif de la directive INTOSAI¹ GUID 1900 relative à l'examen par les pairs est de servir de source de bonnes pratiques et d'orientation à une institution supérieure de contrôle (ISC) concernant la planification, l'exécution et l'évaluation d'examens par les pairs.
- 1.2) GUID 1900 fait partie de l'INTOSAI (IFPP) du cadre des normes internationales des institutions supérieures de contrôle. L'IFPP aussi contient des principes (INTOSAI-P) et des règles (ISSAIs).
- 1.3) Cette directive a été adoptée la première fois durant le XXème congrès de l'INTOSAI (INCOSAI), qui s'est tenu à Johannesburg en 2010. Il a été conçu comme un document à revoir et à actualiser de manière régulière, de sorte qu'il reflète les plus récents développements et exemples de bonnes pratiques dans le secteur.
- 1.4) La charge de revoir et d'actualiser le GUID 1900 a été donnée par la Sous-commission pour l'évaluation par les pairs, intégrée au sein de la Commission de renforcement des capacités (CBC) de l'INTOSAI. La Sous-commission est composée de membres de l'INTOSAI du Bangladesh (vice-présidence de la Sous-commission), de la Croatie, de l'Estonie, de la Cour des comptes européenne, de la République fédérale d'Allemagne, de la Hongrie, de l'Indonésie, du Maroc, de la Slovaquie (présidence de la Sous-commission) de la Suède et des États-Unis.

1 Les définitions des termes utilisés dans la directive peuvent être trouvées sur le site INTOSAI Glossary à <http://www.intosaiglossary.org.mx>

- 1.5) Cette directive révisée est basée sur l'ISSAI originale 5600, plus particulièrement sur le cadre initial de principes et d'exemples de bonnes pratiques qu'elle contient. La structure et le contenu de cette directive ont subi cependant des modifications significatives pour mieux traduire les réactions et les suggestions reçues de membres de l'INTOSAI depuis son adoption en 2010.
- 1.6) Par ailleurs, le questionnaire d'examen par les pairs qui a été inclus comme annexe à la norme originale ISSAI 5600 a été amélioré et renommé Questions et domaines d'un examen par les pairs. La nouvelle annexe réactualise une liste des domaines possibles à retenir pour effectuer un tel examen, des questions qui peuvent être posées ainsi que des normes et critères pertinents.
- 1.7) En raison des différences importantes en ce qui concerne les mandats des ISC, leur contexte d'activité et leurs missions, le GUID 1900 ne constitue qu'un guide et pourrait dès lors ne pas couvrir tous les situations, types et domaines d'examens par les pairs. Cependant, il entend établir une ligne de conduite commune portant sur les objectifs et la nature des examens par les pairs, plus spécifiquement les principes concernés et les options qui peuvent être suivies par l'ISC examinée et l'équipe d'examen.
- 1.8) Par ailleurs, le GUID 1900 devrait être utilisée conjointement avec d'autres prises de position IFPP pertinentes – en particulier, l'ISSAI 100 (Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques) – avec des déclarations appropriées aux prises de position applicables qui sont utilisées comme base pour effectuer l'examen.
- 1.9) Le GUID 1900 peut également être appliquée conjointement avec le cadre de mesure de la performance des ISC (CMP-ISC) de deux manières différentes:
- Le GUID 1900 peut être utilisée pour appuyer le processus si une évaluation du CMP-ISC est réalisée comme un examen par les pairs ;
 - Le CMP-ISC peut servir de source d'inspiration et/ou assurer une structuration des conclusions couvertes par un examen par les pairs.
- 1.10) La présente directive assure un soutien en relation avec d'autres prises de position IFPP (plus spécifiquement l'INTOSAI-P 12 – La valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques – faire une

différence dans la vie des citoyens, l'ISSAI 130 - Code déontologique, l'ISSAI 140 – Contrôle qualité pour les ISC, l'ISSAI 100 – Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques, et le cadre de mesure de la performance des institutions supérieures de contrôle de l'IDI) et ne comprend aucune exigence supplémentaire pour ce qui concerne la conduite des audits.

- 1.11) De nombreux guides d'examen par les pairs ainsi que d'autres documents sont disponibles auprès de la bibliothèque de documents de la Commission de renforcement des capacités (CBC) de l'INTOSAI sur le site www.intosaicbc.org². Ces documents comprennent des accords visant de tels examens, ainsi que des rapports publiés par les ISC qui peuvent servir de références et d'exemples de pratiques exemplaires pour d'autres. La Sous-commission invite à soumettre tout document pour compléter la documentation disponible et apprécierait toute information concernant des examens³

² Voir <http://intosaicbc.org/document-library/>

³ Celle-ci doit être envoyée au Secrétariat de la CBC via secretariat@intosaicbc.org et au président de la Sous-commission pour l'évaluation par les pairs.

- 2.1) Le terme « examen par les pairs » réfère à un examen externe et indépendant d'un ou de plusieurs éléments de l'organisation et/ou des activités d'une ISC par une équipe de pairs professionnels provenant d'une ou de plusieurs autres ISC⁴;
- 2.2) Un examen par les pairs n'est pas un audit mais une évaluation et des conseils produits de manière volontaire par des pairs. La décision de réaliser un examen par les pairs⁵ ou d'être impliqué dans un examen par les pairs d'une autre ISC se fait toujours de manière volontaire. Le caractère volontaire d'un tel examen est également visible dans tous les contacts et échanges entre l'ISC et l'équipe d'examen au cours de la réalisation de cette mission.
- 2.3) L'ISC concernée n'est pas tenue d'accepter les conclusions et recommandations de l'équipe d'examen par les pairs, et peut décider, si cela est approprié et nécessaire, de définir la façon dont elle utilisera les résultats de cette évaluation. Le fait que l'examen est assuré par une équipe externe de pairs indépendants garantit un niveau élevé d'assurance de la qualité et la crédibilité du processus.
- 2.4) L'objectif d'un examen par les pairs et le cadre dans lequel il est réalisé peut varier, en fonction du contexte légal, professionnel et organisationnel de l'ISC examinée, ainsi que des circonstances dans lesquelles celle-ci réalise ses activités. Les objectifs spécifiques et l'étendue de chaque examen

⁴ En particulier, l'ISC examinée peut également prendre en considération l'apport d'experts extérieurs à une ISC.

⁵ Cette règle est basée sur l'INTOSAI-P 10, la déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC. Cependant, certaines ISC ont une obligation légale ou d'autres obligations de réaliser des examens par les pairs, notamment l'ISC des États-Unis et l'ISC d'Indonésie.

sont déterminés selon les besoins et les souhaits de l'ISC examinée. Par conséquent, les objectifs des examens menés ultérieurement peuvent varier avec l'évolution et les changements des priorités stratégiques et des exigences de l'organisation.

- 2.5) Il existe un large choix de domaines organisationnels et opérationnels qui peuvent être sélectionnés pour un examen par les pairs. Ces domaines peuvent varier en termes d'objet ou d'échelle et vont de l'évaluation d'un ou plusieurs processus d'audit à un examen spécifique des modalités, des fonctions et des activités organisationnelles. Un examen par les pairs ne comprend normalement pas une évaluation de la qualité d'un audit particulier ou ne donne pas une assurance sur les conclusions et les recommandations d'un tel audit.
- 2.6) Pour chaque examen par les pairs, l'ISC examinée convient avec les ISC participantes des termes de référence, des domaines et de l'approche à appliquer. Cet accord doit faire l'objet d'un document écrit avant que les travaux ne soient entamés. Cet accord est normalement formalisé sous la forme d'un Protocole d'accord (voir Chapitre 5).

- 3.1) Réaliser un examen par les pairs impose un investissement important en termes de temps, d'efforts et de ressources pour l'ISC examinée et pour les ISC qui mettent des membres de leur institution à la disposition de l'équipe d'examen. Chaque examen doit garantir une application efficace et efficiente de ces ressources.
- 3.2) Pour que cet investissement conduise à des résultats significatifs, les ISC envisageant un examen par les pairs devraient prendre en considération les éléments suivants pour avoir une vue claire de leurs objectifs :
- Les objectifs de l'examen proposé, comprenant les résultats et les avantages attendus ;
 - L'objet et l'étendue de l'examen, en tenant compte des ressources et des contraintes ;
 - Les normes et les critères à appliquer.

OBJECTIFS

- 3.3) Il est conseillé qu'une ISC qui envisage de subir un examen par les pairs effectue préalablement une évaluation préliminaire des objectifs, des risques et des avantages prévus dans le cadre de cette initiative. Cette évaluation devrait aider l'ISC à définir de manière précise l'objet, l'étendue et l'approche de l'examen. Elle peut également être l'occasion d'examiner les capacités et expertises requises dans l'équipe chargée de l'examen.

- 3.4) Le haut degré de liberté dont dispose l'ISC dans la sélection de la nature et du type d'examen par les pairs et la grande étendue de possibilités qui s'offrent à elle lui imposent de prendre en considération de manière soigneuse les raisons pour lesquelles elle veut faire réaliser un examen par les pairs. L'ISC devrait analyser la façon dont cette mission peut s'intégrer dans sa stratégie générale et dans les attentes de ses parties prenantes. Un tel examen pourrait par exemple faire partie d'un examen régulier des processus ou permettre d'envisager d'introduire de nouvelles pratiques ou un nouveau système. Il peut également constituer une réponse à des interrogations des parties prenantes. Quelle que soit la raison pour laquelle on décide de réaliser un examen par les pairs, l'ISC doit examiner de manière attentive les différentes options disponibles qui lui permettent de répondre à ses besoins et d'obtenir les résultats attendus.
- 3.5) Une ISC peut ainsi utiliser les résultats d'un examen par les pairs pour :
- Acquérir une assurance quant à la mesure dans laquelle elle applique les normes d'audit internationales et nationales ;
 - Obtenir une opinion éclairée sur la conception et/ou sur le fonctionnement d'un ou plusieurs aspects de ses pratiques et systèmes ;
 - Aider à formuler des décisions sur la manière de renforcer et améliorer l'efficacité et l'efficacité de ses domaines d'activité ;
 - Recevoir des idées sur la manière de renforcer l'approche, les méthodologies et les outils pour réaliser des audits spécifiques ;
 - Identifier des moyens d'améliorer la productivité et la qualité de son travail ;
 - Comparer ses pratiques internes aux meilleures pratiques au niveau international ;
 - Perfectionner la façon dont elle réalise ses opérations ; et/ou
 - Confirmer ou renforcer sa crédibilité à l'égard des parties prenantes par une caution donnée de manière indépendante sur son organisation et ses activités.
- 3.6) Il peut être parfois difficile de concilier les objectifs et les attentes de l'ISC examinée et ceux des membres formant l'équipe d'examen par les pairs. Il

est d'ailleurs important que les différences significatives et les perceptions erronées sur les résultats prévus fassent l'objet de discussions suffisantes et soient résolues dès le début du processus. Par exemple, l'ISC examinée pourrait s'attendre à recevoir l'assurance que ses pratiques sont bien conçues et sont conformes aux normes en la matière. Dans ce contexte, elle pourrait considérer comme inappropriées des observations n'allant pas dans ce sens, en particulier si le rapport doit être publié.

- 3.7) Une ISC pourrait choisir d'inclure une « analyse de déficience » comme élément de l'examen par les pairs, en vue d'identifier toute faiblesse ou tout élément manquant et de mettre en valeur des occasions d'améliorer son organisation et ses pratiques d'audit. Le résultat d'un tel examen peut être utilisé comme base pour le développement d'un plan stratégique global et pour établir des priorités.
- 3.8) Un examen par les pairs peut évaluer les activités d'une ISC, et ainsi formuler des recommandations sur la façon de les améliorer à l'avenir. Ces examens favorisent et promulguent des pratiques exemplaires dans le domaine de l'audit externe des ressources publiques, à la fois pour l'ISC directement concernée par l'examen et de manière générale pour l'ensemble des ISC.
- 3.9) L'ISC peut bénéficier, à cette étape, d'une meilleure connaissance des principes, exigences et défis découlant de la réalisation d'un examen par les pairs. Ceci peut comprendre la consultation d'ISC qui ont réalisé un tel examen ou y ont contribué. Par ailleurs, des documents portant sur des examens par les pairs sont disponibles sur le site de la CBC, qui procure des références utiles en la matière.
- 3.10) L'ISC devrait également engager des discussions internes et s'accorder sur les objectifs et les avantages prévus de l'examen par les pairs prévu. Il est conseillé de réaliser cet exercice avant qu'une planification plus détaillée soit mise en place, comme le choix précis de l'étendue de l'examen, l'identification des ISC partenaires, le calendrier de l'examen et le type de rapport à produire.
- 3.11) En parallèle, une ISC devrait prendre en considération les attentes internes et externes portant sur l'examen par les pairs. Ceci comprend une communication appropriée et en temps opportun sur les objectifs et la valeur ajoutée à attendre de cette initiative, communication concernant un public externe ou interne selon les cas.

- 3.12) En conclusion, l'objectif est d'être en mesure d'effectuer des choix raisonnés sur le type d'examen par les pairs et les domaines visés. L'étape initiale de conceptualisation et de définition de l'examen par les pairs devrait aider à optimiser son potentiel incitatif pour l'amélioration et le perfectionnement de l'organisation et du personnel.

OBJET ET ÉTENDUE

- 3.13) Pour qu'un examen par les pairs soit autant utile que possible, la décision portant sur son objet et son étendue devrait être spécifiquement déterminée par les raisons qui ont conduit à réaliser cet examen ainsi que les avantages attendus de cet exercice.
- 3.14) Par ailleurs, l'ISC doit également prendre en considération les ressources dont elle dispose pour financer et appuyer cet examen, et déterminer dans quelle mesure celui-ci peut être optimisé. Par exemple, un examen par les pairs qui définit de manière précise son étendue est susceptible d'obtenir des observations et des recommandations spécifiques et détaillées de l'équipe d'examen. En revanche, des examens dont l'étendue est large sont susceptibles d'absorber plus de ressources et de durer plus longtemps, et d'aboutir à des observations et recommandations moins précises, qui porteraient sur des questions et des répercussions stratégiques d'ordre général.
- 3.15) Il est donc nécessaire pour l'ISC de définir de manière claire ce qu'elle entend exactement réaliser dans le cadre de cet examen, et les limites de cet exercice. Les domaines ou des thèmes possibles à inclure peuvent comprendre⁶ :
- La stratégie et la programmation ;
 - Les activités et/ou règles internes, manuels et processus en relation avec les normes internationales ou nationales d'audit ;
 - Les méthodes et le système du contrôle qualité, la conception et la mise en œuvre du processus de contrôle qualité ;
 - Les méthodes de production du rapport ;

⁶ Pour des précisions sur l'objet et les domaines sur lesquels une ISC peut se pencher dans le cadre d'un examen par les pairs, il est possible de consulter l'annexe, qui porte sur un nombre de domaines et de thèmes qui peuvent être abordés dans le cadre d'un tel examen. Il est aussi possible de consulter le site de la CBC, qui contient un nombre important de documents pratiques qui ont été mis à disposition par de nombreuses ISC.

- Les relations avec les parties prenantes ;
 - La gestion des ressources humaines ;
 - Les activités avec les médias et la communication ; et
 - La gestion des fonctions administratives et de soutien.
- 3.16) Lors de la définition de l'étendue d'un examen par les pairs planifié, l'ISC devrait également tenir compte des éléments fondamentaux qui définissent son mandat et ses activités (notamment les normes et les dispositions légales nationales, les exigences comptables nationales ainsi que la réglementation du secteur public, les politiques internes et les règles concernant les normes internationales). Ces considérations devraient également être prises en compte par l'équipe d'examen, parmi d'autres éléments, pour définir l'approche, les questions et les critères de l'examen.
- 3.17) En conclusion, l'ISC devrait s'assurer que l'objet et l'étendue de l'examen par les pairs conduiront à des résultats utiles et efficaces. Pour plus de détails concernant les normes et les critères, voir l'annexe.

EXAMEN PAR LES PAIRS ET AUTO-ÉVALUATION

- 3.18) En raison de la nature du processus d'examen par les pairs et du possible retentissement donné aux constats, l'ISC devrait envisager de faire précéder un tel examen d'une auto-évaluation et de prendre des mesures correctives avant que l'examen ne soit réalisé. Il existe différents outils d'auto-évaluation (voir le tableau). Une auto-évaluation peut également constituer un moyen pratique pour aider l'ISC à définir l'objet de l'examen proposé. Cet examen peut alors comprendre une évaluation du caractère adéquat des mesures correctives qui ont été prises à la suite de cette auto-évaluation.
- 3.19) Une ISC peut aussi se référer aux résultats d'une évaluation interne récente, aux inspections ainsi qu'aux mesures de contrôle qu'elle a réalisées pour assurer le suivi des progrès et de l'exécution des mesures d'amélioration, ou pour les besoins du contrôle de la qualité. Les résultats de ces évaluations peuvent produire des données pertinentes lors de la définition des thèmes et du domaine de l'examen par les pairs.

Exemples d'outils qui peuvent être utilisés pour une auto-évaluation et comme base d'un examen par les pairs par des ISC

Le guide *Building capacity in Supreme Audit Institutions* de la CBC

Le guide (élaboré par l'ancienne Sous-commission 1 de la CBC) présente des informations sur des modèles d'évaluation à la fois spécifiques et généraux. Il énonce également des suggestions pour valoriser au mieux les évaluations externes et quels éléments il y a lieu de retenir lors d'une évaluation de capacité.

Consulter www.intosaicbc.org

Le Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP-ISC)

Ce cadre (élaboré par le Groupe de travail de l'INTOSAI sur la valeur et l'avantage des ISC) présente les bases d'une évaluation générale de la performance d'une ISC en matière de mise en œuvre des pratiques exemplaires reconnues au sein de l'INTOSAI :

- Le Cadre de prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP);
- D'autres documents d'orientation de l'INTOSAI.

Ce cadre (CMP-ISC) comprend une combinaison de méthodes objectives de mesure et d'évaluation qualitative. Il a pour but d'évaluer la performance d'une ISC dans les domaines de l'audit, des processus organisationnels, des services de soutien, de l'indépendance et du cadre juridique, ainsi que de la valeur et des avantages des ISC pour la société. Ce cadre peut être appliqué pour une auto-évaluation, un examen par les pairs ou une évaluation externe.

Consulter www.idi.no

L'Auto-évaluation des technologies de l'information (ITSA)

Cet outil (élaboré par le Groupe de travail sur les technologies de l'information de l'EUROSAI) a pour objectif de :

- Contribuer au travail des ISC en garantissant la qualité et la performance de leurs systèmes informatiques et en promouvant la gouvernance des technologies de l'information ;

- Développer la capacité des ISC à réaliser leurs objectifs stratégiques par l'utilisation des technologies de l'information (par exemple pour ce qui concerne la gestion interne, par la réalisation d'audits plus efficaces et le développement de l'expertise des membres du personnel).

Consulter www.eurosai-it.org/

L'Auto-évaluation de l'audit des technologies de l'information (ITASA)

L'ITASA (outil également élaboré par le Groupe de travail sur les technologies de l'information de l'EUROSAI) évalue la maturité actuelle et future de la fonction d'audit informatique sous la forme d'atelier. L'ITASA n'est pas une évaluation de la performance, bien qu'il permette une évaluation pertinente de l'état actuel et souhaité de l'audit des TI, tel qu'il est perçu par les participants.

Consulter www.eurosai-it.org/

L'Outil d'évaluation de la conformité aux ISSAI (iCAT)

L'iCAT (élaboré par l'IDI) est un outil destiné à aider les ISC à recenser leurs pratiques d'audit dans le cadre des exigences des normes ISSAI, de sorte qu'elles puissent évaluer leurs besoins en matière de mise en œuvre des ISSAI.

Consulter www.idi.no

Le Cadre de renforcement des capacités institutionnelles

Ce cadre (élaboré par l'AFROSAI-E) est utilisé pour faciliter l'auto-évaluation dans le domaine du renforcement des capacités institutionnelles. Ce cadre comprend cinq domaines de développement institutionnel : (1) indépendance et le cadre juridique ; (2) organisation et gestion ; (3) ressources humaines ; (4) normes et méthodes d'audit; et (5) communication et relations avec les acteurs du domaine.

Consulter www.afrosai-e.org.za

Le modèle de capacité de l'association des institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI)

Le modèle de capacité de la PASAI concerne des mesures d'amélioration hautement prioritaires qui devraient avoir les répercussions les plus positives ; il comprend six niveaux et présente des caractéristiques pour chaque niveau. Chaque niveau antérieur constitue la base sur laquelle chaque démarche de changement peut être fondée. Les améliorations se font ainsi par étapes et le changement est progressif.

Consulter www.pasai.org

IntoSAINT

IntoSAINT (élaboré par l'ISC des Pays-Bas) est un outil d'auto-évaluation qui analyse les risques d'intégrité au sein d'une ISC et la maturité des systèmes de gestion de l'intégrité. Il permet à l'utilisateur de concevoir une politique d'intégrité sur mesure et de sensibiliser à cette occasion son personnel à l'intégrité.

Consulter www.intosaicbc.org/intosaint/

» PARTENAIRES

- 4.1) Le succès d'un examen par les pairs dépend largement des connaissances et de l'expérience des membres de l'équipe chargée de l'examen. D'une manière générale, les membres de l'équipe proviennent d'une ou plusieurs ISC mais travaillent à titre individuel pour l'équipe. Ainsi, un tel examen n'engage pas l'ISC et ne fait pas l'objet d'une approbation officielle par elle, par exemple dans le cas d'un rapport d'audit.
- 4.2) Dans le cadre d'un examen par les pairs, la sélection des ISC partenaires et des membres de l'équipe dépend dans une large mesure des objectifs, de l'étendue et des avantages prévus de l'examen, du type d'ISC examinée et de considérations linguistiques. L'expérience montre qu'une ISC qui souhaite subir un examen par les pairs devrait prendre en considération le plus tôt possible ses ISC partenaires potentielles, jusqu'à deux ans avant la planification de l'examen. Ce point est particulièrement important pour l'examineur responsable de l'équipe (lorsqu'il est sélectionné par l'ISC qui va être examinée), qui peut aider à recenser d'autres ISC partenaires.
- 4.3) Un examen par les pairs peut bénéficier à la fois à l'ISC examinée et à celles réalisant l'examen. Par exemple, les pratiques exemplaires observées et les réflexions découlant de l'examen peuvent inspirer l'ISC qui réalise l'examen pour réévaluer et améliorer ses propres pratiques et activités.

» CRITÈRES IMPORTANTS POUR SÉLECTIONNER LES PARTENAIRES

- 4.4) Les examens par les pairs peuvent être réalisés par le personnel d'une seule ISC ou de plusieurs ISC. Un examen ne comprenant qu'une ISC peut être réalisé plus rapidement parce qu'il n'impose aucune coordination particulière entre différentes ISC. En revanche, une équipe dont les membres proviennent de plusieurs ISC peut offrir des avantages, eu égard aux compétences et points de vue variés qui contribuent à l'examen. Une telle équipe peut également permettre de répartir les charges en matière de ressources entre les différentes ISC partenaires.
- 4.5) Avant d'inviter des partenaires potentiels à fournir les membres d'une équipe, l'ISC examinée devrait prendre en considération un certain nombre de critères comme :
- L'expertise et expérience pertinentes dans les domaines examinés ;
 - L'expérience préalable en matière d'examen par les pairs ;
 - Tout facteur qui pourrait affecter l'indépendance effective ou supposée de l'ISC chargée de l'examen ou des membres de l'équipe, ou toute situation de conflit d'intérêts (par exemple, lorsque l'ISC envisagée pour l'examen a servi de bailleur de fonds ou a fourni des services d'expert à l'ISC examinée) ;
 - Les préférences en matière d'expérience professionnelle des membres de l'équipe, en particulier lorsqu'une spécialisation est requise ;
 - La suffisance des ressources (quantitatives et qualitatives) pour réaliser l'examen proposé ;
 - Les compétences linguistiques et communicationnelles, dans la mesure où elles ont une dimension pratique significative lors des interviews et des traductions ;
 - La structure organisationnelle. Il peut être avantageux pour l'ISC d'être examinée par une ou des ISC d'une structure similaire (modèle collégial, cour des comptes ou bureau du vérificateur général), d'autant que des ISC qui ont un fonctionnement différent peuvent apporter une valeur ajoutée à un examen par les pairs ; et

- Distances géographiques. Un regard culturellement différent peut être avantageux, mais les distances géographiques peuvent entraîner une augmentation des coûts et des complications d'organisation (fuseaux horaires).

D'une manière générale, l'équipe chargée de l'examen devrait s'assurer qu'il existe un compromis entre culture et expertise qui permette de réaliser les travaux de manière efficace et efficiente.

- 4.6) Les examens par les pairs réciproques, où deux ISC examinent leurs pratiques à tour de rôle, doivent être évitées car elles peuvent donner l'impression de compromettre l'objectivité et l'indépendance des équipes et de leurs résultats respectifs.
- 4.7) Dès que les ISC partenaires potentielles ont été identifiées, il est de bonne pratique pour celle qui va faire l'objet de l'examen d'établir des contacts informels avec chacune d'entre elles et de leur adresser des détails concernant l'étendue, le calendrier, les coûts à prévoir et des renseignements généraux la concernant (par exemple son mandat, son organigramme et tout rapport annuel d'activités ayant fait l'objet d'une publication), dans le but de déterminer si l'invitation officielle à faire l'examen pourra être acceptée. Le caractère informel de ces premiers contacts permet de s'adresser à d'autres partenaires potentiels dans le cas d'une réponse négative.
- 4.8) Lorsque l'examen par les pairs doit être effectué par plus d'une ISC, un examinateur responsable de l'équipe devrait être désigné pour assurer la coordination et la direction du processus. L'ISC assurant la direction doit affecter davantage de ressources en raison du volume de travail supplémentaire. L'examineur responsable de l'équipe peut être désigné par l'ISC examinée ou d'un commun accord entre les participants à l'examen. L'examineur responsable doit être nommé dans le protocole d'accord (voir chapitre 5).

» RESSOURCES

- 4.9) Un examen par les pairs entraîne l'affectation de ressources humaines et financières, à la fois pour l'ISC examinée et pour les ISC partenaires responsables de l'examen. Les questions de ressources humaines doivent être planifiées avec soin pour rendre le processus efficace et efficient.

N'attendez pas pour planifier les besoins en ressources humaines

- 4.10) Le nombre, les fonctions et les profils des examinateurs affectés par les ISC partenaires doivent être établis le plus tôt possible. Lors de la sélection des membres chargés de l'examen par les pairs, les ISC partenaires doivent s'assurer que l'équipe possède les compétences requises, par exemple une expérience technique spécifique et des connaissances linguistiques.
- 4.11) Lors de la constitution de l'équipe chargée de l'examen par les pairs et de la planification du calendrier des visites, il est important de tenir compte de la disponibilité des membres de l'équipe, du personnel et de la direction de l'ISC examinée. Il convient de réaliser une coordination des disponibilités le plus tôt possible, lorsque le calendrier de l'examen est arrêté.
- 4.12) Il est recommandé que l'ISC examinée mette en place une équipe interne en vue de coordonner le processus d'examen par les pairs et de servir de point de contact et de soutien pour l'équipe chargée de l'examen. Les fonctions de l'équipe interne peuvent être les suivantes : obtention de documents, organisation de réunions internes et avec les parties prenantes, appui administratif et logistique. L'équipe interne devrait collaborer étroitement avec la haute direction de l'ISC examinée.

Déterminez la répartition des coûts

- 4.13) Les frais de l'examen par les pairs peuvent finir par se révéler importants (par exemple les traductions, les frais de voyages et de séjour). Les ISC partenaires et l'ISC faisant l'objet de l'examen devraient décider le plus tôt possible comment l'examen sera financé et comment les frais seront répartis.
- 4.14) Il existe plusieurs options pour la répartition des coûts :

- chacune des ISC concernées assume ses propres frais;
- l'ISC examinée assume les frais directs additionnels de l'équipe d'examen (par exemple, les frais de voyage et les indemnités journalières) ainsi que tous les autres frais connexes (par exemple, les traductions) ;
- l'examen par les pairs peut également être financé par des bailleurs de fonds ou des organisations internationales dans le respect des principes d'indépendance établis par l'INTOSAI.

4.15) Pour ce qui concerne les questions de frais, toutes les parties intéressées devraient impliquer les directions chargées de la comptabilité et des voyages dans leurs organisations respectives pour assurer le respect des règles et des règlements internes applicables.

- 5.1) Un examen par les pairs est une initiative volontaire, fondée sur une confiance mutuelle. Le protocole d'accord est une convention entre l'ISC examinée et les ISC partenaires qui mènent l'examen. Il définit les droits, les responsabilités et les obligations des parties concernées et établit les éléments fondamentaux de l'examen (par exemple, l'étendue, l'approche, le calendrier et les produits livrables à fournir).
- 5.2) Le protocole d'accord doit comprendre le niveau de détail indispensable, mais doit être rédigé de manière aussi brève que possible. Il ne constitue pas un plan détaillé de l'examen par les pairs (voir Chapitre 6).
- 5.3) Le protocole d'accord doit être accepté par toutes les parties intéressées avant le début de l'examen par les pairs. Il est généralement signé par le dirigeant de l'ISC examinée ainsi que par le dirigeant de l'institution qui assure la direction de l'examen. Il est également possible que toutes les parties impliquées signent le protocole.
- 5.4) Les rubriques suivantes indiquent les éléments qui peuvent être repris dans le protocole d'accord d'un examen par les pairs. Elles sont données à titre indicatif et peuvent être plus ou moins détaillées selon les circonstances.

» **POURQUOI — CONTEXTE DE L'EXAMEN PAR LES PAIRS ET LES AVANTAGES PRÉVUS**

- Quelles sont les raisons justifiant cet examen ?
- Quel rôle l'examen doit-il jouer dans la stratégie générale de l'ISC examinée ?
- L'examen est-il lié à une autre initiative ?
- L'examen a-t-il été demandé par une partie prenante ?
- Quels sont les avantages prévus de cet examen ?

» **QUOI — OBJECTIF, OBJET, ÉTENDUE, NORMES ET CRITÈRES DE L'EXAMEN**

- Qu'est-ce qui fera l'objet de l'examen ?
- Y a-t-il des limites particulières imposées à l'étendue ?
- Quelles sont les questions et sous-questions associées à l'examen ?
- Existe-t-il une relation possible avec une auto-évaluation à laquelle a procédé l'organisation examinée ?
- Quels sont les normes et les critères qui seront appliqués ?
- Existe-t-il des limites d'accès à l'information liée à l'objet et à l'étendue de l'examen ?

» **QUAND — CALENDRIER**

- Quand l'examen doit-il commencer ?
- Quelles en sont les principales étapes ?
- À quelles dates l'ébauche et le rapport final devront-ils être remis ?

» **QUI — RESSOURCES HUMAINES**

- De quelles ISC viendront les membres de l'équipe chargée de l'examen ?
- Quelle ISC a été désignée pour diriger l'examen ?
- Quelles compétences et expériences spécifiques sont requises au sein de l'équipe chargée de l'examen ?
- La contribution d'experts extérieurs est-elle requise ?

» **COMMENT – RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

- Quels sont les responsabilités et rôles respectifs de l'ISC examinée et de l'équipe chargée de l'examen ?
- Quelles sont les règles de confidentialité applicables ?
- Quelles sont les exigences (légales) spécifiques de l'ISC examinée et des ISC chargées de l'examen qui doivent appeler l'attention de tous les partenaires ?
- Quelles sont les règles et les exigences se rapportant à l'accessibilité, la gestion et l'archivage des documents examinés ?
- Existe-t-il certaines circonstances qui pourraient limiter les droits d'accès des membres de l'équipe à des renseignements spécifiques ?
- Quel appui l'ISC examinée pourra-t-elle apporter à l'équipe chargée de l'examen, par exemple pour communiquer avec les parties prenantes externes ?
- Comment et selon quelle fréquence l'équipe chargée de l'examen (par l'entremise de l'examineur responsable de l'équipe) communiquera-t-elle les progrès accomplis dans l'exécution de l'examen de l'ISC ?

» **COMBIEN – DÉFINITION DES COÛTS**

- Combien de jours chacun des membres de l'équipe chargée de l'examen par les pairs a-t-il prévu de consacrer à cet examen ?
- Qui prendra en charge les frais de voyage, de séjour et les autres coûts imprévus ?

- Un plafond général des coûts est-il prévu pour ce qui concerne les frais de voyage ? Y a-t-il un nombre maximum autorisé de jours de voyage ?
- Quelle est la procédure pour assurer le remboursement des dépenses engagées durant cet examen ?
- Quelles autres dépenses pourraient être engagées (par exemple les frais de traduction) et qui devra les prendre en charge ?

» **RÉSULTATS – RAPPORT D'EXAMEN PAR LES PAIRS**

- Quelle sera la langue utilisée pour rédiger le rapport et sera-t-il traduit dans d'autres langues ?
 - Quelle procédure de validation est envisagée ?
 - Quelles sont les dispositions prises pour assurer la qualité de la traduction du rapport final : clarté, lisibilité et pertinence ?
 - Est-il stipulé que le texte original du rapport devrait prévaloir s'il existe des incohérences entre cet original et les versions finales traduites ?
 - Le rapport final sera-t-il publié totalement ou en partie ? Dans l'affirmative, de quelle manière ?
 - Les recommandations feront-elles l'objet de priorités et d'un calendrier ?
- 5.5) Une fois le protocole d'accord signé et l'examen par les pairs commencé, certaines hypothèses pourraient changer ou des événements extérieurs pourraient influencer sur l'examen. Les parties intéressées devraient dès lors inclure la possibilité d'une révision du protocole d'accord durant le processus, particulièrement si un élément clé du protocole se trouvait affecté. Si tous les partenaires reconnaissent la nécessité d'une révision, un protocole d'accord modifié doit être rédigé et adopté selon la même procédure que pour le document original.

6.1) Après la signature du protocole d'accord, il convient que l'équipe chargée de l'examen par les pairs prépare, sur la base de l'accord conclu, un plan détaillé définissant l'approche et les étapes à suivre durant le processus d'examen. Ce plan devrait indiquer :

- Les décisions clés et les hypothèses sous-jacentes ;
- Le programme prévu des activités et les tâches à réaliser ;
- Le calendrier de la (des) visite(s) auprès de l'ISC examinée et les dates des réunions importantes (par exemple au début et à la fin des travaux sur place et au moment de l'approbation du rapport) ;
- Les étapes à respecter ;
- Les ressources humaines et financières requises pour chaque action ;
- Les produits livrables prévus à chaque étape ;
- Les risques significatifs possibles et les mesures d'atténuation connexes ;
- Les critères par rapport auxquels l'ISC sera examinée,
- Les suivis des constatations découlant d'examens précédents par les pairs, le cas échéant.

Les détails contenus dans le plan dépendront de la complexité de la tâche et des besoins de l'ISC examinée et de l'équipe chargée de l'examen.

6.2) La planification de l'examen par les pairs aurait avantage à utiliser des outils et des techniques de programmation appropriés pour définir l'ordre des tâches, l'attribution des travaux à réaliser et la gestion des équipes (par

exemple des graphiques Gantt). Parmi les pratiques exemplaires à suivre figurent la définition des étapes majeures du travail à réaliser (par exemple avec les dates de commencement, la durée prévue et d'autres tâches connexes) et l'intégration de marges de manœuvre dans le calendrier, en vue de parer à des retards potentiels et à des temps morts lors de l'examen. Des objectifs SMART⁷ peuvent aussi être définis pour que la haute direction suive et contrôle les progrès accomplis. Un budget devrait également être préparé et suivi pour que les coûts et les autres ressources restent dans les limites des niveaux estimatifs prévus.

- 6.3) Le plan devrait être finalisé et accepté par tous les membres de l'équipe chargée de l'examen par les pairs et communiqué à l'ISC examinée pour information et discussion, bien avant d'entamer le travail de terrain. Ce document devrait aussi être mis à jour en vue d'assurer avec efficacité et efficience le suivi de l'avancée des travaux et la gestion du projet. Le plan peut également servir à faciliter la communication entre les ISC et au sein de l'équipe chargée de l'examen, en servant de référence pour coordonner et gérer les activités et les changements.
- 6.4) À l'instar de tout autre plan d'ISC préliminaire à un audit ou au lancement d'un projet, le plan d'examen par les pairs devrait envisager les questions suivantes concernant l'organisation, l'exécution et la gestion des travaux : **QUOI ?**, **QUAND ?**, **QUI ?**, **COMMENT ?**, et **COMBIEN ?** Il devrait prévoir d'autres détails sur les éléments formulés dans le protocole d'accord (voir Chapitre 5). Plusieurs considérations et défis importants sous-tendant toutes ces questions sont exposés ci-dessous :

QUOI implique d'identifier avec précision tous les domaines qui doivent faire l'objet de l'examen par les pairs et de prévoir une division des tâches planifiées et des activités à réaliser. Cet aspect repose, en particulier, sur *la façon dont* l'équipe chargée de l'examen entend conduire son travail et *quelles ressources* sont disponibles à cette fin. Lors de la préparation de l'examen qu'elle va mener, l'équipe devrait disposer de suffisamment de renseignements sur la nature, le mandat et les objectifs de l'ISC examinée pour saisir pleinement le contexte dans lequel l'ISC intervient et la façon

7 S.M.A.R.T. signifie Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini. Source : *Doran, George T.* « There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives » *Management Review*, pp. 35 et 36 (Nov. 1981).

dont elle fonctionne. À cette fin, l'équipe chargée de l'examen devrait envisager de réaliser une étude.

QUAND implique de définir les différentes étapes les plus appropriées pour chaque échéance de l'examen par les pairs. Il s'agit de s'assurer d'avoir une liste de toutes les tâches planifiées et de disposer d'un calendrier adéquat pour leur exécution, et que les personnes requises soient disponibles. Les dates de réalisation des différentes étapes jusqu'à la finalisation de l'examen devraient faire l'objet d'un accord et être documentées. L'équipe d'examen devrait assurer le suivi du calendrier et s'assurer que les travaux planifiés sont réalisés dans les délais stipulés. Il convient de prévoir suffisamment de temps pour recueillir la documentation pertinente ainsi que pour la préparation de l'ébauche du rapport et sa version finale.

QUI implique de définir la liste des personnes qui seront concernées par les différentes phases de l'examen par les pairs en définissant leurs responsabilités respectives. Les membres de l'équipe chargée de l'examen doivent être sélectionnés avec soin et préparés de manière adéquate pour leur mission (*quoi et comment*). Un des membres de l'équipe d'examen, en général celui qui provient de l'ISC responsable de l'examen, devrait se voir confier la responsabilité de la coordination avec l'ISC examinée. Les membres du personnel de l'ISC examinée devraient également disposer d'information adéquate sur l'examen et les différentes modalités envisagées pour la réalisation des travaux sur le terrain, particulièrement s'ils sont invités à interagir avec les membres chargés de l'examen (*quand et qui*). C'est aussi le cas des parties prenantes extérieures qui peuvent être contactées ou interrogées dans le cadre de l'examen.

COMMENT concerne les méthodes choisies par l'équipe chargée de l'examen par les pairs. Il s'agit habituellement de réaliser les tâches suivantes : examen documentaire, entretiens, groupes de discussion, observations, sondages et questionnaires. Le choix de la méthode dépend de *ce sur quoi* va porter l'examen, *ce qui* en est attendu, de *la date à laquelle* cette mission doit être réalisée, *quelles ressources* y seront consacrées, *qui* est chargé de mener cet examen, *quelles personnes* seront invitées à participer au sein de l'ISC examinée et parmi ses parties prenantes, ainsi que la *marche à suivre* et la structure de l'ISC en question.

COMBIEN désigne les coûts totaux estimés de l'examen, ainsi que la répartition et les modalités du financement des travaux. Les principes devraient être établis dans le protocole d'accord et les coûts devraient être dûment engagés dans le cadre des budgets des ISC concernées.

- 6.5) Par ailleurs, lorsqu'elles étudient les questions exposées ci-devant, les parties (l'équipe chargée de l'examen par les pairs et l'ISC examinée) devraient être attentives aux éléments suivants :
- Tout élément qui pourrait substantiellement retarder ou empêcher l'accomplissement des objectifs de l'examen, par exemple : des droits d'accès limités à l'information nécessaire à l'examen, l'indisponibilité du personnel clé au sein de l'ISC examinée et des membres de l'équipe chargée de l'examen aux dates critiques des travaux sur le terrain ; ainsi que le manque imprévu d'expertise et de compétences particulières requises pour l'examen ;
 - La nécessité d'établir un plan d'urgence, particulièrement pour des risques qui sont considérés comme probables par l'équipe chargée de l'examen et qui pourraient avoir une influence décisive sur le processus.
- 6.6) Durant la planification, il conviendra d'accorder de l'attention à la préparation dans les grandes lignes du rapport d'examen. Il est recommandé que l'équipe établisse dès le début de l'examen la structure du rapport, définisse son contenu, et établisse des liens avec les tâches et les questions prévues pour l'examen. Cette préparation devrait permettre de garantir que les aspects clés de l'examen ont été pris en compte de manière adéquate durant le travail sur le terrain, et ainsi de faciliter la rédaction détaillée du rapport après la clôture des travaux sur le terrain.
- 6.7) En conclusion, la planification de l'examen par les pairs devrait en définitive garantir que l'évaluation reste orientée sur les aspects les plus importants, que le projet a été défini de manière adéquate et bénéficie de ressources suffisantes, que le processus est conduit dans les délais et dans le respect des budgets et que le rapport final sera objectif, complet, clair, convaincant, pertinent et précis.

- 7.1) Les travaux sur le terrain, dans le cadre d'un examen par les pairs, comprennent la récolte des informations essentielles pour étayer les observations et l'analyse des constatations. Ils devraient respecter le plan élaboré par l'équipe d'examen et être acceptés d'un commun accord avec l'ISC examinée. Ces travaux devraient également prendre en compte toutes les modifications apportées au plan durant la réalisation de l'examen, par exemple en raison de changements dans l'étendue ainsi que de problèmes liés à la collecte des pièces justificatives.
- 7.2) Une attention particulière devrait également être apportée, avant le commencement des travaux sur le terrain, à la compréhension claire par tous les membres de l'équipe de leurs responsabilités et leurs rôles respectifs. Cet aspect est particulièrement important étant donné que, parfois, les examens par les pairs comportent des tâches requérant une adaptation aux circonstances et des aspects complexes. Par ailleurs, dans la mesure où les membres de l'équipe d'examen n'ont généralement pas travaillé ensemble auparavant, il est important que les tâches soient comprises et convenablement assignées⁸.

8 La matrice des responsabilités RACI (acronyme anglais : Responsible, Accountable, Consulted, Informed), généralement utilisée dans des projets ou des mandats pour indiquer les rôles des intervenants dans la réalisation des tâches et des produits livrables attendus, peut s'avérer être particulièrement utile pour clarifier les rôles et responsabilités de chacun et favoriser le travail d'équipe lors d'un examen par les pairs. Cette matrice permet de savoir qui est Responsable de la réalisation du travail et va le mener à terme ; ceux qui en sont les Approbateurs et qui doivent au final répondre de la réalisation correcte et minutieuse du produit livrable attendu et de la tâche; ceux qui doivent être Consultés et avec qui une communication bidirectionnelle doit s'établir et finalement, ceux qui ont besoin d'être Informés et tenus au courant des progrès réalisés dans le cadre d'une communication unidirectionnelle.

- 7.3) Par ailleurs, étant donné que les objectifs d'un examen par les pairs sont fondamentalement différents des objectifs liés à un audit (voir Chapitre 2), il est important de s'assurer que tous les membres de l'équipe agissent de manière conforme et n'interviennent pas comme s'ils recevaient une mission d'audit ou qu'ils ne traitent pas l'ISC examinée comme un organisme audité. Par exemple, il n'est normalement pas nécessaire, dans le cadre d'un examen par les pairs, sauf s'il en a été spécifiquement convenu dans le cadre de l'approche adoptée, de corroborer les preuves obtenues avec des tests de validation (ce qui est requis pour un audit).
- 7.4) Des tests de cheminement sont souvent suffisants pour obtenir une compréhension des processus, plutôt que de procéder à des tests détaillés des contrôles. L'information obtenue lors d'entrevues ne doit pas nécessairement être officiellement corroborée, même si consigner en dossier les informations obtenues et les faire signer par la personne qui pose les questions et celle qui y répond font partie des pratiques exemplaires. Cet aspect est particulièrement important lorsqu'il s'agit de la seule source d'éléments probants et qu'elle sera utilisée pour constituer la base des observations dans le rapport définitif.
- 7.5) Si l'examen par les pairs implique ou requiert des examens ou des tests directs des contrôles ou des dossiers d'audit, ceux-ci devraient être réalisés au moyen d'un échantillon. La taille de l'échantillon devrait dépendre des conclusions attendues, des ressources disponibles et de la portée et de la robustesse du système de contrôle qualité de l'ISC examinée.
- 7.6) Plusieurs étapes et approches d'audit normalisées peuvent être utilisées avec profit dans le cadre d'un examen par les pairs. Par exemple, lors des travaux sur le terrain, l'équipe chargée de l'examen doit :
- Obtenir une compréhension suffisante de l'ISC examinée et de son environnement ;
 - Définir les procédures à utiliser pour réunir et analyser l'information et les données ;
 - Recueillir les faits et évaluer les commentaires ;
 - Être ouvert à envisager une diversité d'approches et d'arguments ;

- Conserver une attitude impartiale et objective face aux informations présentées ;
 - Faire preuve de jugement professionnel pour déterminer si les éléments probants obtenus sont suffisants et présentent assez de fiabilité pour apporter une conclusion sur les questions examinées et permettre ainsi de formuler des recommandations pertinentes et utiles ;
 - Consulter toutes les parties clés concernées ;
 - Utiliser des arguments décisifs (comme c'est le cas des audits de performance) pour amener à une conclusion spécifique et aux recommandations qui en résultent (à l'opposé des conclusions « vrai/faux » que l'on rencontre dans la plupart des audits de conformité et des audits financiers) ;
 - Garder les pièces justificatives requises et des notes analytiques ; et
 - Consigner dans une ébauche qui servira de base au rapport les constatations et les observations, et en discuter.
- 7.7) Malgré ces similarités avec les audits, en raison de sa nature non prescriptive, un examen par les pairs donne à l'équipe plus de liberté, de flexibilité et de marge de manœuvre pour mener ses travaux et envisager différents moyens pour permettre à l'ISC examinée de se développer et de s'améliorer. Par exemple, dans le cas d'un examen, l'équipe peut remettre en question et juger ce que l'ISC examinée souhaite réaliser et les raisons pour lesquelles elle a choisi telle façon de faire; l'équipe peut aussi s'interroger sur les autres manières de faire que l'ISC a envisagées et sur le caractère adéquat du travail accompli, ainsi que sur ce qui peut être amélioré et comment.
- 7.8) Au début des travaux sur le terrain, une discussion officielle devrait réunir les autorités responsables de l'ISC examinée et l'équipe chargée de l'examen par les pairs. L'objectif de cette réunion est d'échanger des informations, entre autres, sur les points suivants :
- Les mandats convenus, notamment l'objet et l'étendue de l'examen par les pairs, ainsi que tout changement survenu ;
 - Les nouveaux éléments et les questions connexes ;

- Le calendrier et les travaux à réaliser ;
 - La liste des personnes à interroger/les répondants ciblés au sein ou en dehors de l'ISC examinée ;
 - Les questions concernant l'accès à la documentation, aux systèmes d'information et au personnel ;
 - Les exigences en matière de traduction et d'interprétation ;
 - La coordination logistique et la communication ;
 - Les règles en matière de dépenses et remboursements ;
 - Les délais d'exécution et les échéances envisagés ; et
 - Les dispositions concernant la production du rapport et leur validation.
- 7.9) La personne responsable de l'examen par les pairs devrait également maintenir des contacts réguliers avec la direction de l'ISC examinée et l'informer de manière appropriée et en temps opportun de la progression de l'examen. Les modifications significatives apportées à l'étendue et à l'approche devraient être immédiatement discutées et convenues avec l'ISC examinée. Par ailleurs, elles devraient déclencher une mise à jour de l'examen et, le cas échéant, de l'ébauche du rapport.
- 7.10) Une réunion-bilan ou plusieurs réunions devraient être organisées à la fin des travaux sur le terrain pour permettre à l'équipe chargée de l'examen par les pairs d'informer l'ISC examinée de ses observations, et pour discuter des questions en suspens ainsi que des délais pour la réalisation des travaux.
- 7.11) En conclusion, les travaux sur le terrain de l'examen par les pairs se fondent sur trois aspects principaux :
- *Le recueil d'informations* : il comprend le recueil de données et de documents auprès de l'ISC examinée et des parties prenantes ;
 - *Le travail analytique* : il comprend les études, l'analyse de données et les évaluations d'études de cas réalisées par l'équipe chargée de l'examen par les pairs sur les questions examinées ; et
 - *Une communication continue* : celle-ci est maintenue durant les différentes étapes du processus d'examen par les pairs (plus particulièrement pour

ce qui concerne les travaux sur le terrain et la production du rapport), parallèlement à l'établissement et à la transmission des observations, constats, arguments et points de vue résultant de l'examen.

- 8.1) La phase de production du rapport de l'examen par les pairs comprend la préparation d'une ébauche de rapport, la validation des constatations, les conclusions et recommandations à l'ISC examinée, la réception de commentaires écrits et la préparation du rapport définitif.
- 8.2) Le rapport de l'examen par les pairs est le résultat principal du processus. L'objectif est de donner de la valeur ajoutée à l'ISC examinée et de :
- a) Présenter les objectifs, l'étendue et la nature du travail réalisé et des raisons qui les motivent ;
 - b) Communiquer clairement et de manière objective les observations et les conclusions principales qui résultent de cet examen ;
 - c) Formuler des recommandations pratiques et pertinentes portant sur les domaines où il existe des possibilités d'améliorations futures ;
 - d) Servir de point de référence utile par rapport auquel les améliorations et les changements réalisés par l'ISC examinée peuvent être utilisés à l'avenir dans le cadre de comparaisons ou de suivis.
- 8.3) Publier les résultats de l'examen par les pairs fait partie des pratiques exemplaires, dans la mesure où cela reflète les engagements et la volonté de l'ISC examinée de faire preuve de responsabilité et de transparence pour ce qui concerne ses opérations et activités. Cependant, la décision de publier le rapport demeure une prérogative de l'ISC examinée.

- 8.4) Les destinataires du rapport d'examen par les pairs sont l'ISC examinée ainsi que les parties prenantes clés et les parties intéressées (par exemple le Parlement, les médias, les citoyens, le gouvernement, les organisations non gouvernementales et d'autres ISC). La crédibilité du rapport dépendra dans une large mesure de sa qualité et de sa présentation. La réputation et le rang de l'ISC examinée et de celle(s) ayant réalisé l'examen pourraient être affectés si le rapport final est mal conçu ou mal rédigé.
- 8.5) En vue de permettre la réalisation d'un rapport de qualité, il est important que l'équipe chargée de l'examen par les pairs donne une attention suffisante, dans la production du rapport, aux critères suivants : objectivité, concision, pertinence, clarté, exhaustivité, précision, caractère convaincant et constructif. L'ébauche du rapport d'examen devrait être transmise à l'ISC examinée pour qu'elle puisse formuler ses commentaires, de préférence par écrit.
- 8.6) Les recommandations d'amélioration sont généralement élaborées durant les travaux sur le terrain et finalisées lors de la rédaction du rapport. Elles devraient :
- Résulter directement des constats et des conclusions ;
 - Porter sur des domaines où existent des risques significatifs ou potentiels qui requièrent des améliorations ;
 - Dans la mesure du possible, être cohérentes avec les recommandations formulées lors d'autres examens par les pairs ou d'autres examens réalisés au sein de l'ISC examinée ;
 - Être rédigées de manière positive, avec une attention particulière sur les résultats à atteindre ;
 - Être succinctes mais avec suffisamment de détails pour être comprises ;
 - Être persuasives plutôt que prescriptives ; et
 - Être pratiques et utiles.
- 8.7) L'équipe chargée de l'examen par les pairs doit mettre en place des contrôles internes appropriés et des mesures en vue de s'assurer que le rapport final reste conforme à ces normes. La responsabilité de rédiger le rapport relève généralement de la personne chargée de la direction de l'équipe. La

planification pour la rédaction du rapport devrait débuter durant la phase de planification de l'examen (voir Chapitre 6). Par ailleurs, le processus de rédaction devrait être itératif : des versions provisoires du rapport devraient faire l'objet d'une révision, de changements ou d'améliorations jusqu'à ce que le document soit prêt à être présenté à l'ISC examinée.

8.8) Le rapport final sur l'examen par les pairs devrait mettre en évidence, d'une manière claire et logique, les observations les plus pertinentes et les plus importantes, ainsi que les conclusions et les recommandations. Les mêmes principes directeurs et les mêmes pratiques exemplaires qui sont normalement appliqués au sein des ISC lorsqu'elles rédigent par exemple un rapport d'audit de performance devraient également être appliqués au rapport d'examen. Celui-ci comprend généralement les différents éléments suivants :

- *Sommaire* (comprenant une présentation succincte, claire et précise du contenu du rapport, mettant en évidence les observations et les conclusions les plus importantes) ;
- *Introduction et informations préliminaires*, présentées brièvement ;
- Informations clés sur *les objectifs, l'étendue, l'approche et les critères de l'examen par les pairs* par rapport auxquels l'ISC a été examinée ;
- *Observations* (qui constituent le corps principal du rapport et peuvent être présentées dans un seul chapitre ou plusieurs. Il est important que les résultats soient présentés de manière à permettre aux lecteurs de suivre l'enchaînement des arguments) ; et
- *Conclusions et recommandations*, présentant des réponses et des conclusions claires et succinctes sur les objectifs établis pour l'examen par les pairs, ainsi que les recommandations pratiques connexes sur les améliorations à apporter.

8.9) D'autres informations utiles peuvent être reprises en annexe pour permettre au corps du rapport de mettre en évidence les points principaux. La lisibilité du rapport peut être améliorée par des diagrammes, graphiques, tableaux de données et illustrations judicieusement choisis, de sorte que le document soit plus attrayant pour le lecteur. La présentation finale du rapport peut dépendre de différents facteurs, notamment de la norme stylistique utilisée

habituellement par l'ISC à laquelle appartient l'examineur responsable de l'équipe, de préférences nationales ou régionales, ainsi que des règles et normes nationales pertinentes.

- 8.10) Le rapport final devrait être présenté à l'équipe en place à l'ISC examinée, pour inciter celle-ci à formuler des commentaires et des suggestions. Cette partie du processus se termine habituellement par une ou plusieurs réunions de validation. Il peut être également convenu que l'ISC examinée produise une réponse écrite au rapport d'examen par les pairs, en indiquant, par exemple, son point de vue sur les observations et les recommandations, notamment les raisons qui expliqueraient que celles-ci ne sont pas acceptées. Ces réponses peuvent être publiées.
- 8.11) Le calendrier et les étapes indicatifs pour la rédaction et la finalisation du rapport d'examen par les pairs sont normalement énoncés dans le protocole d'accord (voir Chapitre 5). Le rapport est souvent signé par les dirigeants respectifs des ISC participantes mais les pratiques peuvent varier. Le rapport peut aussi être signé par le responsable de l'équipe au nom des membres de celle-ci. Certains rapports comportent les noms de tous les membres de l'équipe chargée de l'examen et parfois leurs signatures.
- 8.12) Dès que le rapport final est terminé et publié, le responsable de l'équipe chargé de l'examen par les pairs, sous la réserve d'un accord préalable avec l'ISC examinée, peut en adresser un exemplaire à l'INTOSAI accompagné de commentaires sur les pratiques exemplaires et idées qui permettrait d'améliorer la présente prises de position de l'INTOSAI ou d'autres. Cet accord peut par exemple figurer dans le protocole d'accord.

- 9.1) La mesure dans laquelle les recommandations de l'examen par les pairs doivent être suivies relève de la discrétion de l'ISC examinée. Un plan d'action peut aussi être inclus dans la réponse écrite de l'ISC examinée et publié dans le rapport final. Un système de suivi bien conçu devrait permettre de valoriser au mieux le processus d'examen en favorisant les améliorations et le changement.
- 9.2) Pour favoriser la mise en œuvre des recommandations, il pourrait être utile à l'équipe chargée de l'examen par les pairs de hiérarchiser et de classer les recommandations conformément à différents critères :
- L'importance de la recommandation (du point de vue de l'ISC examinée) ;
 - Le calendrier de mise en œuvre prévu (court, moyen et long terme) ; et
 - La possibilité de mise en œuvre directe des recommandations par l'ISC examinée, ou la nécessité préalable de mesures législatives. Ce pourrait être le cas si les recommandations ont pour objectif de renforcer l'indépendance d'une ISC.
- 9.3) La mise en œuvre des recommandations acceptées dans le cadre de l'examen par les pairs peut être un projet indépendant ou elle peut être attribuée aux gestionnaires ou employés responsables des activités et les opérations concernées. Comme pour toutes les initiatives liées au changement ou à des améliorations, les mesures proposées doivent également comprendre des délais d'exécution. La progression de la mise en œuvre des recommandations pourrait être également suivie au moyen de rapports réguliers adressés à la direction de l'ISC concernée.

- 9.4) Il est de bonne pratique que l'ISC examinée produise des rapports systématiques (dans son rapport annuel ou sous une autre forme) sur les progrès de mise en œuvre des recommandations acceptées dans le cadre de l'examen par les pairs.
- 9.5) L'ISC examinée pourrait également inviter l'équipe chargée de l'examen par les pairs à vérifier la mesure dans laquelle les recommandations ont été suivies après un délai convenu (par exemple un, deux ou trois ans), selon l'importance et la signification des recommandations. Après vérification, l'équipe pourrait préparer un autre rapport sur la progression de la mise en œuvre des recommandations et sur la mise à jour des recommandations formulées à l'origine. Particulièrement dans les cas où les résultats du premier examen ont été publiés, il est de bonne pratique de publier également les résultats de l'examen de suivi, dans un souci de transparence et de responsabilité.
- 9.6) L'équipe chargée de l'examen par les pairs et l'ISC examinée doivent procéder à une évaluation de l'examen qui a été mené. Cette évaluation ne devrait pas être effectuée uniquement dans l'intérêt propre des parties concernées, mais dans l'intérêt général des membres de l'INTOSAI, et plus particulièrement des ISC qui envisagent de réaliser un examen par les pairs ou de s'y soumettre. Les ISC sont invitées à évaluer les examens déjà menés dans le but d'établir des pratiques exemplaires et de faire part de leur expérience. Dans la mesure où l'examen par les pairs est réalisé de manière volontaire (voir le paragraphe 2.2), l'évaluation rétrospective doit conserver également ce caractère volontaire.

ANNEXE : DOMAINES ET QUESTIONS D'UN EXAMEN PAR LES PAIRS

INTRODUCTION

- 1) La présente annexe (Domaines et questions d'un examen par les pairs) constitue un guide des domaines relevant du mandat, de l'organisation et du fonctionnement d'une Institution supérieure de contrôle (ISC) sur lesquels peut porter un examen par les pairs. Il propose aussi des questions types pour l'exercice d'un examen par les pairs. L'utilisation de cette annexe n'est pas une obligation ; mais elle a été conçue comme une référence utile¹.
- 2) Les orientations proposées par l'annexe ne sont ni exhaustives ni obligatoires. Un examen par les pairs peut couvrir des domaines non visés par le présent document. Ces questions doivent être adaptées pour chaque ISC ou aux objectifs spécifiques de l'examen par les pairs. Il peut s'avérer impossible ou inutile d'appliquer toutes les questions. Par contre, des questions additionnelles peuvent s'imposer.
- 3) La présente annexe se fonde principalement sur les principes et directives définis dans le cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI. En particulier, il peut prendre en compte :
 - Les Principes fondateurs et Principes de base de l'INTOSAI (l'INTOSAI-P 1 à l'INTOSAI-P 99) qui définissent les aspects essentiels d'évaluation des dispositions relatives à l'indépendance, la transparence, la communication, la gouvernance, la déontologie et le contrôle qualité

1 Ce document peut également être utilisé comme référence utile lorsqu'une ISC organise une évaluation interne en vue de préparer un examen par les pairs.

d'une ISC.

- Les Normes de l'INTOSAI (ISSAI), qui définissent les normes professionnels généralement acceptés dans le domaine de l'audit d'entités publiques.
 - Les Guides de l'INTOSAI (GUID), qui transposent ces normes en des directives plus spécifiques, détaillées et opérationnelles pouvant être utilisées quotidiennement dans le cadre de tâches de contrôle.
- 4) De la documentation de référence additionnelle portant sur les examens par les pairs est disponible sur le site de la CBC (www.intosaicbc.org). La bibliothèque de documents en ligne comprend des exemples d'examens par les pairs ainsi que des points de vue intéressants portant sur les processus des examens par les pairs.
- 5) Le présent document cible les sept thèmes principaux suivants, dont chacun concerne des principes fondamentaux, des exigences préalables essentielles ainsi que des développements clés relevant du cadre des ISSAI et d'autres directives et documents professionnels :
- a) Indépendance
 - b) Mandat, stratégie et types d'activités
 - c) Gestion des ressources
 - d) Communication et relations avec les parties prenantes
 - e) L'éthique, la transparence, l'obligation de rendre compte et la bonne gouvernance
 - f) Les normes d'audit, la méthodologie et le contrôle qualité
 - g) L'approche d'audit

A. INDÉPENDANCE

- 6) L'indépendance d'une ISC est d'une importance capitale. Pour l'évaluation du niveau d'indépendance d'une ISC, il est recommandé de s'appuyer sur l'INTOSAI-P 10 (Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC), le GUID 9030 (Bonnes Pratiques et Lignes directrices liées à l'Indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques) et l'INTOSAI-P 12 (La Valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques – faire une différence dans la vie des citoyens).
- 7) Voici des exemples (regroupés selon les huit sous-sections de la déclaration de Mexico) de questions sur l'indépendance d'une ISC :

Cadre juridique établissant l'indépendance de l'ISC

- Existe-t-il un cadre constitutionnel, légal ou statutaire qui garantit de manière appropriée et effective l'indépendance de l'ISC ?
- Les dispositions de ce cadre juridique sont-elles appliquées en pratique ?
- Les relations entre, d'une part, l'ISC et le Parlement et, d'autre part, entre l'ISC et le gouvernement sont-elles définies de manière précise dans le cadre constitutionnel, légal ou statutaire ?

Indépendance de la direction de l'ISC

- Existe-t-il des mécanismes appropriés pour sélectionner et désigner les dirigeants et membres (dans le cas d'institutions à fonctionnement collégial) de l'ISC ?
- Existe-t-il des mécanismes appropriés pour s'assurer que cette indépendance est maintenue, notamment lors du renouvellement des mandats du ou des dirigeants des ISC ?
- Les dispositions concernant le mandat et les conditions de travail sont-elles appropriées ?
- Existe-t-il des garanties légales suffisantes pour protéger l'indépendance des membres de la direction de l'ISC, y compris la sécurité du mandat et une immunité juridique pour l'exercice normal de leurs fonctions ?

Indépendance des auditeurs²

- Existe-t-il un cadre légal suffisant pour protéger l'indépendance des auditeurs de l'ISC, dans l'exercice de leurs travaux, y compris en cas de pressions indues de la hiérarchie de l'ISC ?
- Existe-t-il des mécanismes qui garantissent que l'évaluation de la performance menée par les auditeurs est uniquement basée sur des considérations professionnelles et qu'un auditeur ne peut être sanctionné pour des observations et des constatations d'audit formulées dans le cadre de ses missions ?

Discrétion dans l'exercice des fonctions et des missions de l'ISC

- Le mandat de l'ISC couvre-t-il les domaines des travaux énoncés sous
- les Principes 3 de la déclaration de Mexico ?³
- La législation garantit-elle à l'ISC d'exercer ses fonctions et missions à son entière discrétion ?
- L'ISC peut-elle sans aucune directive ou interférence
 - Décliner des travaux d'audit qui ne relèvent pas de son mandat ?
 - Définir son organisation et sa gestion de manière autonome ?
 - Faire appliquer ses décisions (et des sanctions, le cas échéant) ?
- L'ISC a-t-elle également l'obligation de procéder à des investigations ou des audits à la demande du parlement ou du gouvernement ? À défaut, existe-t-il un mécanisme approprié pour décider quelles demandes, le cas échéant, peuvent être acceptées ?

2 Lorsqu'une ISC est une cour avec des pouvoirs judiciaires, les auditeurs (magistrats, membres de la Cour ou conseillers : le titre varie selon le cadre législatif du pays) ne peuvent être sanctionnés par leur hiérarchie pour des observations et des constatations formulées dans l'exercice de leurs fonctions ; leur responsabilité disciplinaire, civile, ou criminelle ne peut être engagée que selon des procédures prévues spécifiquement par la loi.

3 Les ISC devraient être habilitées à faire des audits de :

- L'utilisation des fonds, ressources et actifs publics par un allocataire ou un bénéficiaire quel que soit leur statut juridique ;
- La perception des recettes dues aux gouvernements ou aux entités publiques ;
- La légalité et la régularité des comptes du gouvernement et des entités publiques ;
- La qualité de la gestion financière et des rapports ;
- L'économie, l'efficacité et l'efficacité des activités du gouvernement et des entités publiques.

À moins qu'elles n'y soient contraintes par la loi, les ISC ne procèdent pas à l'évaluation des politiques des gouvernements ou des entités publiques mais se limitent à l'audit de la mise en oeuvre de ces politiques.

- L'ISC exerce-t-elle effectivement son mandat à sa discrétion pour garantir la reddition des comptes et améliorer la gestion des fonds publics ?
- L'ISC s'efforce-t-elle de promouvoir, protéger et conserver de manière active son indépendance, conformément à son mandat et au cadre juridique dans lequel elle agit ?

Accès à l'information

- L'ISC dispose-t-elle d'un droit d'accès illimité et en temps opportun à toutes les informations nécessaires à l'exercice de sa mission et de ses responsabilités statutaires ?
- Existe-t-il des restrictions significatives qui limitent les capacités de l'ISC à exercer ses responsabilités statutaires ?

Liberté de décider du contenu et du calendrier des rapports d'audit

- L'ISC a-t-elle le droit et l'obligation de faire rapport sur les résultats de son travail d'audit ?
- Existe-t-il des dispositions légales qui imposent à l'ISC de faire rapport sur les résultats de ses audits au moins une fois par an, tel que cela est défini dans le Principe 5 de la Déclaration de Mexico ?
- L'ISC est-elle libre de décider du contenu de ses rapports d'audit, ainsi que du calendrier des publications et de la diffusion de ses rapports ?
- Dans la négative, quelles restrictions existent et limitent-elles l'indépendance de l'ISC ?

Suivi indépendant des résultats des audits

- L'ISC dispose-t-elle de mécanismes pour assurer le suivi et la production de rapports pour s'assurer que ses observations et recommandations font l'objet d'un suivi adéquat ?
- Ces mesures sont-elles efficaces pour assurer une mise en oeuvre des recommandations par le gouvernement et le secteur public dans un délai qui permette de s'assurer que la responsabilité publique est garantie ?

Ressources suffisantes pour assurer l'indépendance

- Existe-t-il des garanties légales suffisantes pour assurer à l'ISC une indépendance financière, administrative et de gestion?
- L'ISC est-elle suffisamment financée pour assurer l'exercice de son mandat ?
- L'ISC est-elle autorisée à utiliser ses crédits pour les missions qu'elle considère les plus adéquates ou le budget fait-il l'objet d'un contrôle du gouvernement ou du parlement ?
- L'ISC dispose-t-elle de ressources humaines et matérielles suffisantes pour lui permettre de réaliser ses objectifs et dispose-t-elle d'un accès à une expertise ou un appui externe lorsque cela est nécessaire ?

Structure organisationnelle appropriée

- La structure organisationnelle de l'ISC est-elle définie par la loi ou d'une autre manière approuvée de manière officielle ?
- La structure organisationnelle de l'ISC permet-elle de garantir un processus de décision efficace et qui lui permette d'exercer son mandat ?

B. MANDAT, STRATÉGIE ET TYPES D'ACTIVITÉS

- 8) Une ISC exerce ses fonctions d'audit du secteur public dans un contexte constitutionnel et légal spécifique. Elle peut être chargée de plusieurs missions sur des sujets pertinents. L'étendue et la forme de ces missions et la production des rapports connexes peuvent varier en fonction du mandat des ISC. Dans certains pays, l'ISC est une cour de justice qui exerce des pouvoirs juridictionnels sur l'administration publique.
- 9) L'ISC doit prendre des décisions de nature stratégique pour définir comment elle exercera au mieux son mandat et pour se conformer à toutes les autres obligations légales. L'examen par les pairs peut évaluer la manière dont l'ISC définit ses priorités et ajuste ses capacités et ses ressources pour se conformer à ces demandes.

- 10) La planification stratégique est un processus systématique par lequel une ISC définit les priorités essentielles à l'exercice de ses missions et à son environnement, et la manière dont elle en assurera la réalisation. La planification stratégique est une fonction de direction clé dans laquelle il est attendu que la haute direction et le(s) dirigeant(s) de l'ISC exercent un rôle essentiel. Il s'agit de définir la vision, les missions et les valeurs qui constituent une orientation stratégique de l'institution. Cette orientation sera transposée en buts, objectifs et priorités spécifiques. La planification stratégique doit également couvrir l'acquisition et l'affectation des ressources pour assurer l'exécution de ses priorités⁴.
- 11) La plupart des plans stratégiques ont une durée de cinq à sept ans. Leur durée dépend de facteurs tels que le cycle de financement des ISC, le cycle budgétaire ou législatif, ainsi que le rythme des changements dans l'environnement.
- 12) Exemples de questions posées dans le cadre du processus de planification stratégique d'un examen par les pairs⁵:

Responsabilité de la planification stratégique

- Les responsabilités, mesures et calendriers pour élaborer un plan stratégique sont-ils clairement définis ?
- Le processus de planification stratégique est-il assuré par un dirigeant disposant d'une expérience suffisante et d'une autorité adéquate au sein de l'ISC ?
- La présidence et la haute direction de l'ISC sont-elles suffisamment impliquées dans ce processus ?
- Le reste de l'organisation est-il concerné par la planification stratégique, ou informé à ce sujet ?

⁴ Se reporter au Manuel de planification stratégique de l'IDI.

⁵ Le manuel de l'IDI ainsi que les l'INTOSAI-P 10 (Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC), le GUID 9030 (Bonnes Pratiques et Lignes directrices liées à l'Indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques), l'INTOSAI-P12 (La Valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques – faire une différence dans la vie des citoyens), l'INTOSAI-P 20 (Principes de transparence et de responsabilité), le GUID 9040 (Principes de transparence et de responsabilité) et le Groupe de travail sur la valeur et l'avantage du Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP-ISC) ont été utilisés comme base pour identifier les domaines d'examen par les pairs et les questions sur le processus de planification stratégique. Il existe également une documentation abondante dans le domaine public sur les principes, outils et pratiques exemplaires dans ce domaine.

Développement et communication de la stratégie

- Le processus de planification stratégique de l'ISC est-il basé sur une évaluation solide des besoins et une analyse des faiblesses ?
- La stratégie de l'ISC comprend-elle une définition et une mise en application de sa vision, de ses missions et de ses valeurs ?
- L'ISC a-t-elle développé une approche adéquate pour identifier et évaluer les risques émergents et en évolution dans son environnement, y compris les enjeux essentiels qui peuvent affecter la société ?
- Le processus de planification de l'ISC répond-il à ses préoccupations dans des délais opportuns et de manière appropriée ?
- L'ISC dispose-t-elle de méthodes adéquates pour évaluer ce que les parties prenantes externes et internes attendent de ses travaux ? L'ISC prend-elle en compte ces éléments dans sa planification stratégique ?
- L'ISC a-t-elle défini de manière précise ses buts et objectifs dans son plan stratégique ? Couvrent-ils l'ensemble des questions de stratégie ?
- Le plan stratégique comprend-il des mesures de la performance ? Ces mesures permettent-elles d'évaluer le niveau de réalisation des objectifs de l'ISC ? Sont-elles pratiques et rentables ? Mesurent-elles les résultats ainsi que les apports ?
- Le plan stratégique est-il communiqué à grande échelle ? La direction et les membres du personnel sont-ils adéquatement informés de cette stratégie ? Les parties prenantes externes sont-elles visées par un plan de communication approprié ? Cette stratégie est-elle rendue publique ?

Types d'audit et autres activités

- L'ISC répartit-elle adéquatement son travail entre les différents types d'audits qu'elle doit réaliser et d'autres fonctions ou activités ?
- Le travail d'audit de l'ISC et ses autres activités permettent-ils d'assurer une meilleure obligation de reddition de comptes de la part du gouvernement et des entités du secteur public dans le cadre de leur gestion et de leur utilisation des ressources publiques ?
- L'ISC prend-elle en compte de manière adéquate le risque d'irrégularités

financières, de fraudes ou de menaces particulières lorsqu'elle exerce ses mandats ?

- Dans le cas d'audit financier portant sur la régularité et la conformité, l'ISC dispose-t-elle d'un mandat clair pour vérifier si les entités auditées respectent les règlements, les règles et principes applicables ? Le niveau d'assurance requis pour l'exercice de cette mission est-il défini ?
- Lorsque l'ISC dispose de pouvoirs judiciaires, est-elle en droit d'appliquer des procédures et des sanctions ?
- L'ISC réalise-t-elle des audits de performance lorsque cela est approprié et pertinent ?
- L'ISC a-t-elle pour mandat de procéder à des évaluations des politiques et des programmes publics ? Ces types d'évaluation sont-ils effectivement réalisés par l'ISC ?
- L'ISC utilise-t-elle ses connaissances et son savoir pour encourager et soutenir des réformes dans le secteur public ?
- L'ISC prend-elle en compte le travail d'autres organismes, comme d'autres ISC, l'INTOSAI ou des groupes de travail régionaux pour améliorer ses capacités et pour partager ses connaissances ?

Suivi, évaluation et production de rapports sur l'exécution de la stratégie

- L'ISC assure-t-elle un suivi de la mise en oeuvre de sa stratégie ?
- L'ISC dispose-t-elle d'informations de référence, d'indicateurs ou d'objectifs pour assurer la mesure de sa performance ?
- L'ISC assure-t-elle un suivi de ses différentes activités et projets qui ont été réalisés dans la mise en oeuvre de sa stratégie ?
- L'ISC examine-t-elle et actualise-t-elle de manière régulière son plan stratégique pour l'adapter aux changements les plus significatifs dans son environnement ? Des mesures préventives ou correctives ont-elles été appliquées à temps lorsque les choses ne se déroulent pas conformément au plan ?
- L'ISC dispose-t-elle de mécanismes appropriés en cas de défaillance d'audit, par exemple lorsque des audits complexes, des audits

impliquant des enjeux qui suscitent un intérêt particulier ou sont sensibles sur le plan politique, pourraient saper sa crédibilité ?

- L'ISC se penche-t-elle sur ses réalisations et en évalue-t-elle les résultats ? Existe-t-il un système efficace pour évaluer les résultats et les progrès, ainsi qu'un système pour produire des rapports pour les parties prenantes ?
- Dans le cas où des différences importantes apparaissent entre les objectifs et les résultats, l'ISC se livre-t-elle aux analyses nécessaires pour identifier les raisons de ces différences et pour prendre des mesures correctives ?

C. GESTION DES RESSOURCES

Ressources humaines

- 13) Les ressources humaines constituent l'atout le plus précieux des ISC puisqu'elles jouent un rôle clé en permettant l'exécution de travaux d'audit de qualité. Chaque ISC a besoin de personnel motivé et qualifié en nombre suffisant pour effectuer ses missions de manière adéquate. Elle doit assurer à ses employés un environnement de travail motivant et gratifiant.
- 14) Voici des exemples de questions d'examens par les pairs concernant les questions de gestion des ressources humaines⁶ :

Planification des ressources humaines

- L'ISC a-t-elle défini des plans pour établir ses besoins futurs en ressources humaines ? A-t-elle établi une stratégie claire, des plans et des budgets pour analyser ses besoins en ressources humaines pour lui permettre d'exercer son mandat et de réaliser ses objectifs ?
- Existe-t-il des politiques et des procédures claires en matière de gestion

⁶ L'INTOSAI-P 12 (La Valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques – faire une différence dans la vie des citoyens) et l'ISSAI 140 (Contrôle qualité pour les ISC) se penchent sur plusieurs thèmes concernant la gestion des ressources humaines. Il existe également une documentation abondante sur ces questions, disponible dans le domaine public, qui apporte des outils et des exemples détaillés sur, par exemple, la manière d'évaluer la fonction de gestion des ressources humaines et les activités connexes dans une organisation.

des ressources humaines pour tous les aspects de ce domaine, qui comprennent le recrutement, la promotion, la paye et les indemnités, la formation et le perfectionnement professionnels, l'évaluation des employés, l'éthique, la rotation du personnel, etc. ?

Recrutement

- L'ISC a-t-elle développé une approche efficace et objective pour le recrutement et la sélection de nouveaux membres du personnel, pour lui permettre de satisfaire à ses besoins professionnels ?
- Lors du recrutement des membres de son personnel, l'ISC a-t-elle pris en considération de manière suffisante les compétences multidisciplinaires, en plus de qualifications spécifiques et de l'expérience professionnelle ?

Favoriser l'apprentissage et le partage de connaissances

- L'ISC a-t-elle mis en place une stratégie de perfectionnement professionnel adéquate, notamment de la formation ?
- Cette stratégie vise-t-elle l'excellence sous différents aspects, soit pour les individus, les équipes ou l'organisation ?
- L'ISC assure-t-elle une formation technique et professionnelle adéquate pour les membres de son personnel ? Existe-t-il un système d'approche systématique pour évaluer les besoins en formations ?
- L'ISC définit-elle des objectifs de formation annuels pour les membres de son personnel ?
- L'ISC assure-t-elle un suivi de son programme de formation pour s'assurer qu'il est efficace, en comblant les défaillances dans les connaissances, l'expertise et les compétences ?
- L'ISC évalue-t-elle de quelle manière les séances de formation sont présentées et si celles-ci permettent de réaliser les objectifs qui leur sont assignés ?
- Existe-t-il un mécanisme qui assure une participation suffisante aux programmes de formation obligatoires et une participation suffisante pour les programmes de formation optionnels ?

- L'ISC offre-t-elle une formation initiale adéquate et appropriée et des programmes d'intégration pour les membres du personnel nouvellement recrutés ?
- L'ISC assure-t-elle une formation pour le personnel d'encadrement ou ceux qui sont chargés d'autres tâches de gestion ? Existe-t-il une stratégie pour identifier et former les futurs gestionnaires ?

Stabilité du personnel

- L'ISC prend-elle des mesures pour s'assurer que les conditions de travail (salaires, allocations, avantages sociaux et bien-être du personnel) et les opportunités de carrière sont suffisamment attractives pour garantir le maintien en place du personnel expérimenté ?
- L'ISC interroge-t-elle de manière systématique les membres du personnel quittant leur emploi et utilise-t-elle cette information pour améliorer la gestion du personnel ?

Évaluation de la performance du personnel

- Tous les membres du personnel font-ils l'objet d'une évaluation de leur performance sur une base régulière ?
- L'ISC a-t-elle défini une politique transparente et documentée pour définir les objectifs et les raisons du processus d'évaluation des membres du personnel ? Les critères d'évaluation sont-ils clairement communiqués ?
- L'ISC a-t-elle pris des mesures pour s'assurer que l'évaluation de la performance est effectuée d'une manière objective, cohérente et juste ? Existe-t-il des procédures d'appel ?
- Le système d'évaluation permet-il de reconnaître et de récompenser les membres du personnel donnant les plus hautes performances, ainsi que de documenter et d'assurer un suivi des performances des membres du personnel qui ne peuvent satisfaire aux exigences professionnelles ?

Réactions du personnel

- Existe-t-il des politiques, procédures et mesures en place pour s'assurer que les membres du personnel sont traités de manière équitable et non discriminatoire ? Existe-t-il des mécanismes adéquats pour faire rapport sur les cas de harcèlement et pour que ces situations fassent l'objet d'un suivi adéquat ?
- Existe-t-il des procédures pour mesurer de manière régulière et périodique le niveau de satisfaction et de bien-être des membres du personnel ? Ces mesures font-elles l'objet d'un suivi et sont-elles appliquées pour améliorer la gestion des ressources humaines ?

GESTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

- 15) Les technologies de l'information (TI) sont une partie importante et intégrale de l'exécution des objectifs et des priorités résultant du plan stratégique de l'ISC. La fonction des technologies de l'information concerne le développement, la mise en oeuvre et la maintenance des systèmes et des applications qui ont un impact à tous les niveaux de l'organisation.
- 16) L'ISC doit réaliser des choix stratégiques fondamentaux à long terme concernant l'infrastructure, la technologie et les ressources dont elle a besoin pour appuyer son organisation et ses activités. Les investissements planifiés de manière adéquate dans ce domaine peuvent améliorer de manière significative l'efficacité, l'efficacité et l'impact des activités de l'ISC, notamment par une réduction de ses coûts. Des failles dans la gestion des technologies de l'information peuvent par ailleurs entraîner des coûts excessifs, une ergonomie défectueuse et de médiocres capacités d'interface avec d'autres systèmes et une insatisfaction des utilisateurs.
- 17) L'ISC doit développer et maintenir une série de politiques et de procédures pour réglementer l'utilisation sécuritaire de ses systèmes, réseaux et ressources informatiques. Sur une base journalière, l'ISC doit s'assurer que les opérations dans le domaine des TI sont gérées de manière adéquate et permettent de garantir le niveau attendu de service pour les utilisateurs internes et externes.

18) Exemples de questions à formuler lors d'un examen par les pairs sur la question des technologies de l'information⁷ :

- L'ISC a-t-elle élaboré une stratégie des TI qui concerne ses besoins dans ce domaine sur une période appropriée ? Cette stratégie est-elle conforme à la stratégie opérationnelle de l'institution ?
- L'ISC dispose-t-elle d'un système de TI adéquat en appui à ses activités ?
- Les utilisateurs des TI et autres parties prenantes sont-ils impliqués dans le développement des systèmes de TI clés ?
- L'ISC dispose-t-elle de suffisamment de ressources, compétences et expérience techniques pour assurer le maintien et le développement de ces systèmes et applications ? Existe-t-il des mécanismes appropriés pour identifier et gérer les demandes d'amélioration et de changement des systèmes existants ?
- La fonction de TI au sein de l'ISC fait-elle l'objet d'un suivi concernant ses performances dans la fourniture des services aux utilisateurs, y compris la gestion des temps d'arrêt des systèmes et des logiciels ? Ce service répond-il de manière adéquate à ces périodes d'indisponibilité ?
- Les membres du personnel de l'ISC disposent-ils de formations suffisantes dans les domaines des technologies de l'information ?
- L'ISC assure-t-elle la sécurité et l'intégrité des données ? A-t-elle testé et mis à l'épreuve des procédures de récupération après sinistre ? Existe-t-il des politiques en place pour la protection des données et pour s'assurer que celles-ci sont suivies ?

7 Pour approfondir, on peut consulter :

- Le manuel d'audit des TI de l'IDI (première publication en octobre 2013)
- Les Normes internationales généralement acceptées dans la gouvernance des technologies d'information ;
- La gestion des TI et la sécurité de l'information, plus spécifiquement les Objectifs de contrôle de l'information et des technologies associées (CobIT) ;
- Le cadre du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ; et
- Toutes les normes établies par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) sur les technologies et la sécurité de l'information.

D. COMMUNICATION ET RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

- 19) Pour assurer la réalisation des objectifs stratégiques et renforcer les bonnes relations de travail, l'ISC doit impliquer les parties prenantes et communiquer avec elles. Ces parties prenantes incluent normalement le parlement, le gouvernement, les entités du secteur public, les autorités judiciaires, les médias, les citoyens, les groupes d'intérêts, les organismes de charité, le monde universitaire, les organisations de politique publique, les organismes professionnels et de normalisation, ainsi que les employés des ISC.
- 20) L'ISC doit communiquer de manière claire et dans des délais raisonnables avec les parties prenantes sur son rôle, ses responsabilités, son travail d'audit et les résultats qui en découlent, tout en veillant à maintenir son autonomie et son indépendance.
- 21) Exemples de questions à poser lors d'un examen par les pairs sur la communication avec les parties prenantes⁸ :
- L'ISC a-t-elle identifié ses différents partenaires ? A-t-elle défini une stratégie pour impliquer les différentes parties prenantes, et communiquer avec elles ? Cette stratégie est-elle conforme à la stratégie institutionnelle globale de l'ISC ?
 - L'ISC assure-t-elle un suivi à jour des attentes et préoccupations des parties prenantes ? Ces questions sont-elles prises en compte lors de la planification stratégique et pour le travail à venir, tout en maintenant son indépendance ?
 - L'ISC a-t-elle défini les principaux messages qu'elle entend communiquer aux différentes parties prenantes ? Cette communication se fait-elle de la manière la plus adéquate ?
 - L'ISC lance-t-elle des initiatives pour accroître les connaissances et la compréhension qu'ont les parties prenantes de son rôle et ses responsabilités ? L'ISC contribue-t-elle au renforcement de la sensibilisation

⁸ Les principes de l'INTOSAI sur les rapports et la communication efficace à l'égard des parties prenantes sont définis en détail dans l'INTOSAI-P 12 (La Valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques – faire une différence dans la vie des citoyens), l'INTOSAI-P 20 (Principes de transparence et de responsabilité) et le GUID 9040 (Principes de transparence et de responsabilité)

des parties prenantes au besoin de transparence et de reddition de comptes dans le secteur public ? L'ISC dispose-t-elle de suffisamment de visibilité au sein du public ?

- L'ISC utilise-t-elle les médias et les canaux les plus adaptés pour communiquer avec les parties prenantes sur ses travaux et leurs résultats ? L'ISC s'assure-t-elle que ses rapports sont disponibles pour le public dans les meilleurs délais ? Explique-t-elle le contexte et le sens de ses rapports pour améliorer leur compréhension par les médias et les autres parties prenantes ?
- L'ISC a-t-elle mis en place une approche adéquate pour impliquer les parties prenantes et pour prendre en compte leurs préoccupations ? Par exemple, le public est-il autorisé à communiquer des suggestions à l'ISC au sujet de ses travaux en cours ou futurs ?
- L'ISC a-t-elle développé des relations professionnelles adéquates avec les comités de surveillance législatifs ainsi qu'avec les entités contrôlées pour leur permettre de mieux comprendre les conclusions de l'audit et des recommandations formulées, afin qu'elles prennent les mesures adéquates ?
- L'ISC évalue-t-elle de manière régulière la connaissance et la compréhension qu'ont les parties prenantes de son rôle, de sa valeur ajoutée et de ses constatations ?

E. ÉTHIQUE, TRANSPARENCE, OBLIGATION DE RENDRE COMPTE ET BONNE GOUVERNANCE

- 22) Le comportement des membres des ISC et de leur personnel doit être transparent et irréprochable, à tout moment et en toute circonstance. Pour justifier le fait qu'elle puisse porter un jugement sur d'autres institutions, l'ISC doit se comporter de manière exemplaire. Tout manquement professionnel ou tout comportement inapproprié d'un membre de la direction ou d'un membre du personnel dans sa vie privée met en péril leur intégrité, l'institution qu'ils représentent, ainsi que la qualité et la validité de leur travail. L'adoption d'un code déontologique ainsi que des politiques et des systèmes

pour renforcer la responsabilité, la transparence et une saine gouvernance assurent généralement la promotion de la confiance dans le travail des ISC et des membres de leur personnel.

- 23) Exemples de questions relatives à l'éthique, la transparence, la responsabilité et la gouvernance qui peuvent être posées à l'occasion d'un examen par les pairs⁹ :

Intégrité et éthique

- L'ISC assure-t-elle une promotion adéquate des comportements éthiques dans son organisation ?
- L'ISC dispose-t-elle d'un code d'éthique pour les membres du personnel à tous les niveaux ? Est-il conforme aux dispositions de l'ISSAI 30 et à son mandat, et adéquat pour toutes circonstances ? A-t-il fait l'objet d'une publication ?
- L'ISC s'assure-t-elle que des mesures préventives et correctives sont prises pour s'assurer que son personnel réalise ses travaux de manière impartiale ? L'ISC exige-t-elle de la part du personnel une déclaration écrite dans laquelle il confirme son acceptation et la conformité de son comportement aux exigences éthiques ?
- Les membres de la direction et les membres du personnel-clé sont-ils invités à préparer une déclaration d'intérêt ? Ces déclarations sont-elles rendues publiques ?
- L'ISC dispose-t-elle de procédures appropriées et efficaces pour identifier et prévenir tout conflit d'intérêts ou tout risque de corruption ?
- L'ISC a-t-elle établi des politiques et des règles pour garantir le secret professionnel concernant les informations obtenues durant les processus d'audit ?
- L'ISC détermine-t-elle si ses activités sont perçues par les parties prenantes comme étant celles d'une institution crédible et fiable ?

⁹ Les sources principales pour ces questions sont l'INTOSAI-P 12 (La Valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques – faire une différence dans la vie des citoyens), l'INTOSAI-P 20 (Principes de transparence et de responsabilité), le GUID 9040 (Principes de transparence et de responsabilité) et l'ISSAI 130 (Code de déontologie). Ces sources présentent une liste de concepts qui peut constituer la base d'un examen par les pairs dans ce domaine, avec une attention particulière portée aux spécificités nationales, par exemple, sur les plans culturel, linguistique, juridique ou social.

- L'ISC a-t-elle mis en place des garanties pour maintenir son indépendance à l'égard de toute influence politique, notamment lors de ses contacts réguliers avec les autorités législatives et exécutives ? Si des membres du personnel sont autorisés à participer à des activités politiques, ont-ils été dûment informés que de tels engagements peuvent entrer en conflit avec leurs activités professionnelles ?
- L'ISC a-t-elle mis en place, comme le propose l'ISSAI 140, des politiques et des procédures pour assurer une rotation du personnel et réduire ainsi les risques de « copinage » avec les membres du personnel des entités contrôlées ?
- L'ISC a-t-elle des politiques appropriées et des mesures en place pour s'assurer que les fournisseurs de services externes adhèrent également aux normes d'éthique et aux normes professionnelles qu'elle a élaborées ? L'ISC reste-t-elle responsable de tous travaux d'audit qui font l'objet d'externalisation ?

Transparence et ouverture

- Le cadre législatif de l'ISC comprend-il une responsabilité et une transparence suffisantes pour son fonctionnement ?
- L'ISC a-t-elle publié son mandat, les nominations à la direction, ainsi que ses responsabilités, missions, stratégies et plans annuels ?
- L'ISC fait-elle savoir aux parties prenantes, compte tenu des circonstances, les aspects-clés de son approche et ses méthodes en matière d'audit, ses activités, etc. ?

Bonne gouvernance et gestion saine de ses opérations

- Le système de gestion et la structure de l'ISC assurent-ils une bonne gouvernance, une gestion saine et des contrôles internes solides ?
- L'ISC a-t-elle mis en place des mesures et des contrôles pour s'assurer qu'elle exécute ses opérations de manière la plus économique, efficiente et efficace ? Examine-t-elle de manière régulière ses risques organisationnels et en assure-t-elle le suivi ?
- L'ISC a-t-elle des méthodes efficaces de gestion des risques d'entreprise,

y compris l'identification et la prise en compte des risques auxquels elle peut faire face ? Tient-elle un registre de risques qui est revu de manière régulière ?

- L'ISC dispose-t-elle d'un service d'audit interne adéquat et objectif ?
- L'ISC fait-elle rapport périodiquement, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables sur la façon dont elle gère ses opérations et ses activités ?
- Les budgets et les états financiers de l'ISC sont-ils publics et l'ISC est-elle soumise à un examen indépendant externe ? L'ISC fait-elle l'objet d'un audit externe ? Les rapports d'audit sont-ils rendus publics ?
- L'ISC utilise-t-elle des indicateurs de performance pour évaluer l'efficacité de sa gestion et la valeur de ses travaux d'audit ?
- L'ISC examine-t-elle sa visibilité publique, les résultats et l'impact de ses activités et fait-elle usage des enseignements tirés de ces travaux ?

Publication des résultats de l'audit et des conclusions

- L'ISC rend-elle publics les résultats, les conclusions et les recommandations de ses audits (sous réserve que ceux-ci ne soient considérés comme confidentiels par la loi) ?
- L'ISC produit-elle périodiquement des rapports sur des questions plus générales de gestion financière (notamment l'exécution globale du budget, sa situation et ses opérations financières, etc.) ?
- Si l'ISC fait également office de tribunal, fait-elle rapport sur les sanctions et pénalités qu'elle impose à des fonctionnaires publics ou d'autres membres du personnel ?

F. NORMES D'AUDIT, MÉTHODOLOGIE ET CONTRÔLE QUALITÉ

- 24) Les travaux d'audit et le contrôle qualité d'une ISC sont guidés par les Normes de l'INTOSAI (ISSAIs) et les Guides de l'INTOSAI (GUIDs) . Ces normes professionnelles et ces directives assurent à l'ISC une approche professionnelle, mais elles ne se substituent pas aux lois, règlements et mandats nationaux,

et n'empêchent pas une ISC de réaliser des investigations, examens ou autres missions qui ne sont pas prévus par les ISSAI.

- 25) L'objectif principal d'un examen par les pairs peut porter sur l'évaluation de la conformité de l'ISC à plusieurs normes, par leur transposition dans des manuels d'audit ou d'autres directives, ainsi que par leur application pratique.

Normes d'audit et méthode

- 26) L'ISC doit faire savoir quelles sont les normes qu'elle applique lorsqu'elle réalise des audits et s'assurer que cette information est accessible à tout utilisateur de ses rapports. Ces normes doivent être utilisées par l'ISC pour garantir une base solide en vue d'assurer que ses audits sont exécutés de manière appropriée en termes d'approche, de méthode et de qualité. Cet aspect est essentiel pour assurer la crédibilité de l'ISC.

- 27) Voici des exemples de questions à poser lors d'un examen par les pairs sur les normes d'audit et les méthodes utilisées :

- L'ISC a-t-elle défini des normes d'audit appropriées à utiliser lors de ses travaux ? Ces normes ont-elles été officiellement approuvées ?
- Ces normes sont-elles conformes à celles de Position Professionnelles de l'INTOSAI ou à d'autres directives et normes professionnelles reconnues sur le plan international, dans la mesure où le mandat et les dispositions légales qui concernent l'ISC le permettent ?
- L'ISC dispose-t-elle de manuels et de directives appropriés définissant comment ses activités professionnelles doivent être exécutées ?
- Les normes des ISC et les manuels et directives correspondants sont-ils facilement accessibles à tous les auditeurs ?
- L'ISC met-elle à la disposition des auditeurs des formations adéquates portant sur les normes d'audit, les manuels et les directives ?
- L'ISC dispose-t-elle de procédures pour s'assurer que ses normes, manuels et directives sont respectés ?
- Existe-t-il des preuves qui suggèrent que les travaux sur le terrain sont réalisés conformément aux normes établies par l'ISC ? Existe-t-il des cas

de non-conformité qui sont dûment justifiés et approuvés de manière adéquate ?

- L'ISC s'assure-t-elle que ses normes, manuels et directives sont revus périodiquement et actualisés ?

Contrôle qualité

- 28) Une ISC doit établir et maintenir un système approprié de contrôle qualité qui couvre tous les aspects de son travail. Il est indispensable que la qualité soit assurée de manière constante pour garantir la crédibilité et la réputation de l'ISC et, en fin de compte, sa capacité à exécuter son mandat.
- 29) Exemples de questions à poser lors d'un examen par les pairs pour ce qui concerne le contrôle qualité¹⁰ :

Responsabilité de la direction en matière de qualité

- L'ISC reconnaît-elle l'importance primordiale de la qualité ?
- Le dirigeant de l'ISC (une personne ou un groupe, selon les mandats ou les circonstances de l'ISC) prend-il la responsabilité finale en vue d'établir pour l'ISC un système de contrôle qualité ? Celui-ci est-il documenté et diffusé dans des rapports de manière appropriée ?
- L'ISC favorise-t-elle à l'interne l'importance de la qualité du travail sous tous ses aspects ? Cette culture de la qualité est-elle communiquée à tous les membres du personnel de l'ISC et aux parties liées par un contrat pour les missions de l'ISC ?
- L'ISC accorde-t-elle suffisamment de ressources à la mise en place de son système de contrôle qualité ?
- Existe-t-il des mesures permettant d'atténuer les risques et des considérations politiques, économiques ou autres pouvant compromettre la qualité du travail de l'ISC ?
- L'ISC reconnaît-elle et récompense-t-elle le travail d'audit de qualité ?

¹⁰ Celles-ci sont basées sur le cadre de contrôle qualité défini dans l'ISSAI 140 (Contrôle qualité pour les ISC), les questions pertinentes mises en avant dans l'INTOSAI-P 12 (La Valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques – faire une différence dans la vie des citoyens), ainsi que les Normes de l'INTOSAI (ISSAIs) et les Guides de l'INTOSAI (GUIDs). Elles concernent les ISC ainsi que tout le personnel et parties liées par contrat chargées de réaliser une mission en son nom.

- Existe-t-il des systèmes et des procédures en place pour identifier tout problème concernant la qualité et des mesures destinées à prévenir la récurrence de telles difficultés ?

Acceptation et pérennité des engagements

- L'ISC prend-elle en compte, lorsqu'elle établit son programme de travail, la disponibilité des ressources et des compétences permettant de réaliser toutes les missions d'audit avec la qualité désirée ?
- Lorsqu'un problème de qualité est identifié (comme des ressources insuffisantes ou l'absence de compétences spécifiques) au cours d'une mission d'audit, existe-t-il des mécanismes appropriés pour s'assurer qu'il est géré et transmis aux échelons supérieurs de l'ISC et, le cas échéant, aux autorités législatives ou budgétaires?

Accent mis sur la qualité au sein des ressources humaines¹¹

- L'ISC prend-elle des mesures pour s'assurer qu'elle dispose de ressources suffisantes (son personnel et, le cas échéant, des parties liées par un contrat pour réaliser les missions en son nom) avec les compétences requises, les capacités et l'adhésion à ses principes éthiques, en vue :
 - D'exécuter ces tâches conformément aux normes applicables ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires ?
 - De permettre à l'ISC de produire des rapports qui sont appropriés aux circonstances ?
- L'ISC fait-elle appel à des ressources extérieures pour garantir qu'elle dispose des capacités, des compétences et de l'expertise nécessaires pour réaliser ses travaux d'audit ?
- Les procédures et les politiques en matière de ressources humaines de l'ISC donnent-elles une importance suffisante aux principes de qualité et d'éthique (notamment en ce qui concerne le recrutement, l'évaluation de la performance, le perfectionnement professionnel, la promotion, les indemnités, etc.) ?

11

Voir également plus haut la section C sur la gestion des ressources, y compris les ressources humaines.

Performance de la mission

- L'ISC a-t-elle des politiques, des procédures et des méthodes appropriées pour s'assurer de manière raisonnable que ses audits et d'autres travaux réalisés ont été en conformité avec les normes applicables ainsi que les exigences légales et réglementaires, et que les rapports qui en résultent sont pertinents au regard des circonstances ?
- Les éléments permettant d'assurer la promotion d'un travail de qualité sont-ils visés par ces politiques, procédures et outils ?
- Ces politiques et procédures concernent-elles de manière suffisante l'encadrement et les responsabilités en matière d'examen pour tous les travaux réalisés par l'ISC ?
- L'ISC réalise-t-elle des missions d'examen du contrôle qualité ? Existe-t-il des mécanismes qui garantissent que les questions soulevées à l'occasion de ces examens sont traitées et résolues de manière satisfaisante ?

Suivi du système de contrôle qualité

- Existe-t-il un processus de contrôle de la qualité pour veiller à ce que le système de contrôle qualité de l'ISC soit adéquat et fonctionne comme souhaité ?
- Le processus de contrôle qualité comprend-il un examen systématique d'un échantillon des missions d'audit achevées couvrant les différents travaux réalisés par l'ISC ?
- Les examens sont-ils réalisés de manière indépendante ? Sont-ils réalisés par des membres du personnel qui disposent d'une expérience et d'une autorité suffisantes et adéquates ?
- Les conclusions et les recommandations découlant du processus de contrôle qualité sont-elles portées à l'attention de la haute direction ? Prend-elle des mesures à ce sujet ?

G. APPROCHE DE L'AUDIT

30) Un examen par les pairs peut porter sur une ou plusieurs des étapes suivantes du processus d'audit¹² :

- a) Sélection et programmation de l'audit ;
- b) Réalisation de l'audit ;
- c) Production du rapport et communication des résultats de l'audit ;
- d) Suivi et évaluation de l'impact de l'audit.

Il est de bonne pratique dans le cadre d'un examen par les pairs d'examiner un échantillon de missions d'audit réalisées en vue d'évaluer les différentes étapes du processus d'audit. Voici des exemples de questions à poser lors d'un examen par les pairs pour chacune des catégories ci-dessus :

Sélection et programmation de l'audit

31) Exemples de questions concernant la sélection et la programmation :

- L'ISC dispose-t-elle d'une approche adéquate pour planifier ses missions d'audit ? Cette planification est-elle définie conformément aux objectifs stratégiques de l'ISC ? L'ISC dispose-t-elle de mécanismes pour définir les priorités concernant les audits obligatoires et les audits facultatifs, et concernant les différents domaines de contrôle ?
- Pour ce qui concerne la sélection de thèmes d'audit potentiels :
 - L'ISC suit-elle les avancées et des risques émergents dans le domaine des politiques publiques et de la gestion des administrations ? L'ISC recueille-t-elle et regroupe-t-elle, de manière structurée, des informations pertinentes relatives aux entités auditées, y compris les travaux d'audit antérieurs ?
 - L'ISC utilise-t-elle des critères appropriés pour sélectionner les thèmes d'audit ? Ces critères comprennent-ils une évaluation d'enjeux tels

12

Elles se fondent sur les Normes de l'INTOSAI (ISSAIs) et les Guides de l'INTOSAI (GUIDs).

que les risques de défaillance des systèmes, les erreurs significatives dans les états financiers, des irrégularités dans les transactions ou la défaillance quant à la réalisation des objectifs des politiques ?

- Lorsqu'elle se penche sur la faisabilité de chaque audit, l'ISC accorde-t-elle une attention suffisante à l'évaluation des ressources financières et humaines disponibles (y compris la disponibilité de membres du personnel de l'équipe disposant des compétences et de l'expérience requises), la dimension et la complexité de l'entité auditée, l'échantillon requis, les délais de réalisation et le calendrier proposés pour l'audit, ainsi que le risque de chevauchement avec d'autres audits ou évaluations similaires ?
- Les missions d'audits potentielles font-elles l'objet d'une évaluation de priorité et d'un classement ? Le choix final des thèmes d'audit est-il décidé ou approuvé par la direction de l'ISC ?
- La planification des missions d'audit de l'ISC permet-elle une flexibilité et une adaptabilité pour répondre à des enjeux imprévus ou à des demandes qui méritent de l'attention ou une réponse rapide ?

32) Lorsque l'ISC planifie ses missions d'audit, elle devrait aussi tenir compte des principes essentiels développés dans l'INTOOSAI-P12, l'ISSAI 100, l'ISSAI 200, l'ISSAI 300 et l'ISSAI 400 relatives à la planification appropriée d'une mission d'audit. Les principes définis dans ces ISSAI constituent la base des exemples de questions à poser lors d'un examen par les pairs qui figurent ci-après (questions qui peuvent également être utilisées en vue d'examiner une mission d'audit particulière) :

- Avant le début de l'audit, les auditeurs s'assurent-ils que les termes de l'audit sont clairs ? Les termes de l'audit et le rôle respectif et les responsabilités de chacun sont-ils communiqués à l'entité auditée ?
- Les auditeurs comprennent-ils suffisamment la nature et le contexte de l'entité contrôlée ou du programme qui fera l'objet de cet audit, de même que les pratiques de contrôle interne ?
- Les auditeurs réalisent-ils, de manière adéquate, une évaluation des risques ou une analyse des problèmes, qui conviennent au type d'audit et à ses objectifs, et ont-ils identifié l'impact potentiel de cet audit ?

- Le plan d'audit définit-il de manière précise l'étendue, les objectifs, les critères et l'approche de la mission d'audit ? Le plan comprend-il un calendrier ? Le plan précise-t-il la nature, les délais et la portée des procédures d'audit ? Prévoit-il une estimation des coûts ? Comprend-il une planification des ressources humaines, y compris la collaboration d'experts extérieurs ?
- Le plan est-il revu de manière régulière durant le processus d'audit et, le cas échéant, actualisé en raison des problèmes rencontrés ou de changement de priorités ?

Réalisation de l'audit

- 33) Les principes essentiels définis dans l'INTOSAI-P 12, l'ISSAI 100, l'ISSAI 200, l'ISSAI 300 et l'ISSAI 400 concernant la réalisation appropriée des missions d'audit et la valeur qu'elles ajoutent sont une bonne source pour formuler des questions dans le cadre d'un examen des pairs ; ils ont inspiré des exemples suivants (qui peuvent être appliqués lors de l'examen d'une mission d'audit individuel) :
- Les auditeurs appliquent-ils des procédures suffisantes et appropriées pour tirer des conclusions par rapport aux objectifs d'audit ? Des preuves suffisantes sont-elles obtenues pour étayer les conclusions développées ?
 - Le travail est-il basé sur une analyse solide et approfondie, ainsi que sur des jugements professionnels indépendants ? Les preuves d'audit sont-elles fiables ?
 - Le processus d'audit a-t-il fait l'objet d'une consignation suffisante en dossier ?
 - Toutes les questions d'audit ont-elles donné lieu à des conclusions ?
 - Les constatations préliminaires ont-elles été communiquées et discutées avec l'entité auditée pour s'assurer de leur validité ?
 - L'audit a-t-il été réalisé dans le respect du calendrier et du budget ? Les retards et les dépassements de budget ont-ils été documentés et approuvés au niveau approprié ? L'étendue et le plan de l'audit ont-ils été ajustés en tenant compte de problèmes importants qui n'avaient pu être prévus ?

- Des enseignements sont-ils tirés de l'audit et sont-ils communiqués avec les autres équipes de l'ISC, pour leur permettre d'apprendre et de s'améliorer ?

Production du rapport et communication des résultats de l'audit

- 34) Les Normes de l'INTOSAI et l'INTOSAI-P 12 (La Valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques – faire une différence dans la vie des citoyens) peuvent servir d'orientation pour l'évaluation de la production du rapport et de la communication des résultats de l'audit par l'ISC.
- 35) Exemples de questions à poser lors d'un examen par les pairs (qui peuvent également être utilisées pour l'examen d'une mission d'audit individuel) :
- L'ISC dispose-t-elle de contrôle et de procédures d'examen appropriés pour s'assurer que les éléments importants de l'audit sont bien repris dans le rapport et que l'ensemble de ces constats, dans le rapport, est appuyé par des preuves suffisantes ?
 - L'ébauche du rapport fait-elle l'objet d'un examen interne ou externe indépendant pour veiller à sa qualité avant publication ?
 - L'ébauche du rapport fait-elle l'objet d'une validation par l'entité auditée, avant publication, pour veiller à ce que les faits soient correctement rapportés ?
 - Le rapport d'audit final est-il clair et compréhensible, avec une structure logique entre les questions d'audit, les constatations, les conclusions et les recommandations ?
 - Les recommandations sont-elles claires, spécifiques, convaincantes et pratiques ?
 - Si le rapport comprend une opinion d'audit, le format utilisé est-il approprié et permet-il de rendre compte des preuves obtenues ?
 - L'ISC dispose-t-elle de procédures pour gérer les irrégularités graves ou les cas de fraude qui ont été détectés durant l'audit ?
 - Le rapport fait-il l'objet d'une communication appropriée, conforme au

mandat et au statut légal de l'ISC ? L'ISC s'assure-t-elle que les parties prenantes ont bien compris les conseils et conclusions de l'audit lorsqu'elle leur en communique les résultats ?

Suivi et évaluation de l'impact de l'audit

- 36) Le suivi concerne l'examen par les auditeurs des mesures correctives prises par l'entité contrôlée ou par d'autres parties, sur la base des recommandations de l'ISC. Le suivi peut aller d'une simple liste des mesures correctives appliquées à la réalisation d'un audit complet pour examiner la réalisation effective de ces mesures.
- 37) Les résultats du suivi peuvent faire l'objet d'un rapport au cas par cas ou d'un rapport d'ensemble. Ce dernier peut comprendre une analyse mettant en évidence les tendances communes ou des thèmes transversaux. Le suivi systématique des mesures appliquées par l'ISC peut contribuer à renforcer le taux de mesures correctives et à mieux comprendre la manière dont l'ISC permet l'amélioration de la gestion financière.
- 38) La nécessité d'assurer un suivi des constatations d'audit et des recommandations peut varier selon le type des questions ou des préoccupations. Par exemple, pour les ISC qui disposent d'un pouvoir juridictionnel, le suivi peut comprendre des décisions ou des rapports juridiquement contraignants. Dans le cadre d'audits financiers ou de conformité ayant lieu régulièrement, les procédures de suivi peuvent s'intégrer à l'évaluation des risques pour l'exercice suivant. Pour ce qui concerne les audits de performances, des mesures correctives insuffisantes ou insatisfaisantes de la part de l'entité contrôlée peuvent justifier que l'ISC publie un autre rapport.
- 39) Les Normes de l'INTOSAI fournissent des directives spécifiques sur le suivi, selon la nature des audits. Des exemples de questions à poser lors d'un examen par les pairs sont donnés ci-après :
- L'ISC dispose-t-elle de procédures, de critères et de méthodes appropriés pour décider et entreprendre un audit de suivi ?
 - L'ISC procède-t-elle de manière périodique à un suivi des constatations et

recommandations formulées dans ses audits antérieurs, et fait-elle à ce sujet rapport au pouvoir législatif, le cas échéant ?

- L'évaluation du suivi réalisée par l'ISC porte-t-elle sur la façon dont l'entité auditée a répondu de manière adéquate aux problèmes posés et dans un délai raisonnable ?
- L'ISC dispose-t-elle d'une analyse de ses travaux de suivi et de toute autre information adéquate pour évaluer l'impact de ces travaux ?