

# GUID 5290

Orientation sur l'audit  
de la mise au point et de  
l'utilisation d'indicateurs  
nationaux clés

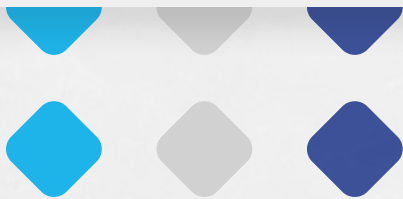
Les Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) sont publiées par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). Pour plus de renseignements visitez le site [www.issai.org](http://www.issai.org)



INTOSAI



INTOSAI



# TABLE DES MATIÈRES

ABREVIATURAS	5
<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>2. DÉFINITION DES KNI</b>	<b>9</b>
<b>3. OBJECTIF</b>	<b>12</b>
<b>4. PORTÉE</b>	<b>13</b>
<b>5. PRINCIPAUX CONCEPTS POUR L'AUDIT DE LA MISE AU POINT ET DE L'UTILISATION DES KNI</b>	<b>15</b>
5.1 Indépendance et déontologie	15
5.2 Utilisateurs cibles et parties responsables	17
5.3 Sujet considéré	18
5.4 Objectif(s) d'audit	19
5.5 Approche d'audit	21
5.6 Critères d'audit	22
5.7 Compétences	23
<b>6. STRUCTURE RELATIVE AUX CRITÈRES POUR L'AUDIT DE LA MISE AU POINT ET DE L'UTILISATION DES KNI</b>	<b>25</b>
6.1 Analyse du cadre juridique et méthodologique	27
6.2 Analyse de la suffisance et de la pertinence de l'ensemble d'indicateurs	29
6.3 Qualité de l'ensemble d'indicateurs	30

<b>6.4 Cohérence du système KNI avec les autres activités</b>	<b>34</b>
<b>6.5 Faisabilité et solidité des valeurs cibles en matière d'indicateurs</b>	<b>36</b>
<b>6.6 Adéquation des procédures de suivi et d'évaluation</b>	<b>38</b>
<b>6.7 Évaluation de la réalisation des objectifs</b>	<b>39</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>41</b>
<b>ANNEXE A - Définitions</b>	<b>41</b>
<b>ANNEXE B – Sources de référence</b>	<b>44</b>

## ABREVIATURAS

GUID	Orientation de l'INTOSAI
INCOSAI	Congrès international des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
INTOSAI	Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
ISSAI	Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
INTOSAI-P 1	La Déclaration de Lima
INTOSAI-P 10	La Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC
ISSAI 100	Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques
ISSAI 300	Principes fondamentaux de l'audit de la performance
ISSAI 400	Principes fondamentaux de l'audit de conformité
ISSAI 3000	Norme relative à l'audit de performance
GUID 3910	Les concepts généraux de l'audit de performance
GUID 3920	Le processus d'audit de la performance
GUID 9020	Lignes directrices sur l'évaluation des politiques publiques (document pré- IFPP)
ISSAI 4000	Normes d'audit de conformité
KNI	Indicateurs nationaux clés
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
EFS, las	Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
ODS, los	Objectifs de développement durable
NU	Nations Unies
WGKNI	Groupe de travail sur les Indicateurs Nationaux Clés de l'INTOSAI

- 1) Alors que le rythme du changement s'accélère dans tous les aspects de la vie, les gouvernements nationaux du monde entier affrontent des défis nouveaux et plus complexes en matière de performance et de reddition de comptes. Pour relever ces défis, il faut aligner les programmes et les politiques des gouvernements sur les conclusions centrées sur les résultats qui importent aux citoyens. Il faut prendre des décisions éclairées sur les objectifs et les cibles stratégiques, prendre des mesures pour assurer l'économie, l'efficacité et l'efficacité de leur mise en œuvre ainsi que la réalisation des incidences attendues.
- 2) Compte tenu de leur rôle et de leurs responsabilités au sein des pays en matière de performance et de reddition de comptes, les ISC peuvent jouer un rôle important dans l'identification des moyens qui permettront de relever les principaux défis nationaux.
- 3) La mise au point de systèmes de mesure de la performance et d'évaluation des impacts fondés sur des indicateurs clés est un outil essentiel pour relever les défis et atteindre les résultats nationaux. De tels systèmes peuvent permettre d'évaluer les conditions et les tendances, de mesurer les progrès vers les résultats escomptés, de témoigner de l'atteinte des objectifs et enfin d'évaluer les impacts directs et indirects des mesures prises. Ces résultats peuvent être utilisés pour documenter la planification stratégique, améliorer les rapports sur la performance et la reddition de comptes et faciliter une analyse efficace des politiques ainsi que l'évaluation des politiques et programmes publics.

- 4) Les systèmes d'évaluation de la performance basés sur des indicateurs clés étaient un thème du XIXe INCOSAI au Mexique en 2007. Les Accords de Mexico recensent les cinq rôles que les ISC peuvent jouer dans la mise au point et l'utilisation des systèmes d'indicateurs :
  - a) l'identification du besoin d'indicateurs nationaux clés (KNI) dans le pays ;
  - b) la contribution à certains efforts d'éducation et de promotion en rapport avec les KNI ;
  - c) l'évaluation du processus utilisé pour élaborer les indicateurs et/ou les systèmes ;
  - d) l'audit de la qualité, de la validité et de la fiabilité de l'information sur les indicateurs ;
  - e) l'utilisation d'indicateurs pour évaluer les progrès nationaux et en rendre compte.
- 5) Afin de faciliter l'échange d'informations entre ses ISC membres et d'assurer leur succès dans l'exécution des différents rôles liés au travail sur les indicateurs nationaux clés (KNI), le Groupe de travail INTOSAI WGKNI a été créé.
- 6) Conformément à la Résolution des Nations Unies A/Res/70/1 (paragraphe 47 et 48), il est aux gouvernements qu'incombe au premier chef la responsabilité d'assurer le suivi et l'examen, aux plans national, régional et mondial, des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et cibles. « Des indicateurs sont mis au point pour faciliter ce travail. Il faudra disposer en temps utile de données ventilées de qualité, qui soient facilement accessibles et fiables, pour mesurer les progrès accomplis et garantir qu'il n'y aura pas de laissés-pour-compte du développement durable. Ces données sont essentielles ». La priorité transversale 2 du Plan stratégique pour la période 2017 à 2022 de l'INTOSAI est de contribuer au suivi et à l'examen des ODD dans le contexte des efforts de développement durable spécifiques de chaque pays et du mandat individuel des ISC. La mise en place de cadres de données appropriés au niveau national est un élément essentiel de l'intégration des ODD dans le contexte national et du suivi et du contrôle de la mise en œuvre de ceux-ci.

- 7) L'Orientation sur l'audit de la mise au point et de l'utilisation d'indicateurs nationaux clés (GUID 5290) est mise au point dans le Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP) avec les concepts et principes fondamentaux énoncés dans les Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques (ISSAI 100).



- 8) **Définition.** Aux fins de la présente GUID, les KNI sont définis comme un ensemble d'indicateurs utilisés par le secteur public pour fixer des objectifs, suivre les progrès et évaluer la réalisation des objectifs ainsi que pour mesurer la performance des activités, programmes, politiques, opérations ou entreprises du secteur public, de même que les impacts directs et indirects des politiques et programmes publics.
- 9) Selon la définition des principes d'audit de la performance de la norme ISSAI 300, l'audit de la performance consiste à examiner de façon indépendante, objective et fiable si des entreprises, des systèmes, des opérations, des programmes, des activités ou des organisations du secteur public fonctionnent conformément aux principes d'économie, d'efficience et d'efficacité et si des améliorations sont possibles. Les principes d'économie, d'efficience et d'efficacité sont définis comme suit :
- Le principe d'économie consiste à réduire au minimum le coût des ressources. Les moyens mis en œuvre doivent être rendus disponibles en temps utile, dans les quantités et qualités appropriées et au meilleur prix.
  - Le principe d'efficience consiste à obtenir le maximum à partir de ressources disponibles. Il porte sur le rapport entre les moyens mis en œuvre et les réalisations sur le plan de la quantité, de la qualité et du respect des échéances.
  - Le principe d'efficacité concerne la réalisation des objectifs fixés et l'obtention des résultats escomptés.

- 10) L'information sur la qualité et la quantité des ressources utilisées, les produits exécutés et les résultats obtenus est présentée au moyen d'indicateurs, c.-à-d. des mesures quantitatives ou qualitatives qui décrivent une situation économique, environnementale, sociale, culturelle ou autre au fil du temps. Par conséquent, un outil important pour évaluer l'économie, l'efficacité et l'efficacité des entreprises, des systèmes, des opérations, des programmes, des activités ou des organisations du secteur public est l'inclusion d'un ensemble d'indicateurs qui peuvent éclairer le processus décisionnel stratégique. L'audit de la mise au point et de l'utilisation d'indicateurs devient pertinent lorsque le pouvoir exécutif franchit cette étape importante.
- 11) Des indicateurs clés sont également essentiels pour mesurer l'impact et l'utilité des politiques et programmes publics et déterminer s'il y a de la marge d'amélioration, en particulier par l'application des techniques statistiques et économétriques appropriées.
- 12) Les modèles de gestion du développement et les méthodes de mesure de la performance ou de l'impact dépendent largement des systèmes politiques, juridiques et administratifs existants dans le pays. Ces systèmes peuvent être à la fois centralisés et décentralisés. Les indicateurs économiques, sociaux et environnementaux peuvent être utilisés pour le suivi actuel du développement socio-économique de l'État ou dans le cadre du processus de prise de décision stratégique et faire référence aux activités gouvernementales.
- 13) Les indicateurs peuvent être organisés en ensembles hiérarchiques et inter-reliés qui comprennent :
  - Indicateurs mondiaux (par ex., objectifs de développement durable des Nations Unies),
  - Indicateurs nationaux (par ex. environnement, santé, éducation, bien-être social),
  - Indicateurs d'État/du secteur public,
  - Indicateurs de l'entité ou de l'organisme gouvernemental, et
  - Indicateurs de services, programmes ou de politiques.

Les délégués du XIXe INCOSAI sont convenus que les ISC pourraient examiner (et utiliser dans leurs audits de performance) les indicateurs à tous les niveaux ainsi que les interrelations et l'alignement entre les niveaux.

- 14) Les délégués du XIXe INCOSAI sont convenus que les ISC pourraient examiner (et utiliser dans leurs audits de la performance) les indicateurs à tous les niveaux ainsi que les interrelations et l'alignement entre les niveaux.
- 15) Une liste complète des définitions utilisées dans la GUID est présentée à l'Annexe A.

- 16) Cette GUID est une orientation non obligatoire destinée à aider les ISC qui décident de mener un audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI.
- 17) Cette GUID est destinée à améliorer les performances opérationnelles des ISC dans la pratique en matière d'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI. En conséquence, dans la partie 5 de la GUID, la norme relative à l'audit de la performance ISSAI 3000 et la norme d'audit de conformité ISSAI 4000 sont examinées et traduites en une orientation plus spécifique, détaillée et opérationnelle.
- 18) Cette GUID contient une description détaillée et structurée des questions d'audit pertinentes pour l'évaluation du bon fonctionnement des systèmes de mesure des performances ou des impacts. Elle peut être utilisée par les ISC tout en renforçant progressivement les capacités et les compétences nécessaires à une telle évaluation.
- 19) La présente GUID vise également à aider les auditeurs à comprendre le sujet spécifique de l'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI ainsi que de l'application des ISSAI pertinentes. Cet objectif est atteint à la fois par l'examen des principes fondamentaux de la vérification dans la partie 5 et par la description détaillée du sujet considéré dans la partie 6.

- 20) La portée de la présente GUID couvre les missions d'audit et d'évaluation en tant que principal élément des efforts déployés par les ISC pour s'assurer que des informations pertinentes et fiables sont disponibles et correctement appliquées tout au long du processus décisionnel stratégique.
- 21) Les éléments de l'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI peuvent comprendre une mission indépendante ou faire partie d'un audit plus étendu qui peut également couvrir les aspects de conformité, financiers et d'audit de la performance ainsi qu'une partie d'une évaluation globale. En cas de chevauchement, toutes les normes pertinentes doivent être respectées. Cela peut ne pas être faisable dans tous les cas, car des normes différentes peuvent contenir différentes priorités. Dans de tels cas, l'objectif premier de l'audit devrait orienter les auditeurs quant aux normes à appliquer.
- 22) En fonction de la nature et de la composition du système de mesure de la performance et des indicateurs correspondants, ainsi que du mandat, des politiques internes et des résultats attendus par les utilisateurs prévus des rapports d'audit, les ISC peuvent décider de concentrer leurs efforts sur l'un des trois principes (l'économie, l'efficacité et l'efficacité des entreprises, systèmes, opérations, programmes, activités ou organisations du secteur public) ou sur toute combinaison de ces principes dans leurs missions d'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI. Les ISC peuvent également décider de se concentrer sur l'évaluation de l'utilisation des KNI dans la mesure des impacts et de l'utilité des politiques publiques. La périodicité de ces audits est déterminée individuellement par chaque ISC.

- 23) Un cas particulier important de l'application de la présente GUID est l'audit de la préparation et de la mise en œuvre des ODD des Nations Unies au niveau national. La présente GUID peut en particulier être utilisée pour soutenir l'engagement des ISC d'effectuer un audit de l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD conformément au document d'orientation de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) intitulé « Auditer l'état de préparation pour la réalisation des objectifs de développement durable ».
- 24) La présente GUID est destinée à être utilisée dans toutes les parties du processus d'audit définies dans l'ISSAI 100.
- 25) Si l'audit des KNI fait partie des missions d'audit de la performance des ISC, il est recommandé de l'utiliser en ligne avec les ISSAI 300 et ISSAI 3000. Il doit également être lu et utilisé conjointement avec les GUID 3910 et GUID 3920.
- 26) Dans le cas où les activités du secteur public visant à rassembler et diffuser un ensemble de KNI sont explicitement réglementées par des décisions parlementaires, des lois, des actes législatifs, des politiques, des codes établis ou des conditions convenues, l'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI peut utiliser les méthodes d'audit de conformité, fournissant aux utilisateurs prévus des informations pour savoir si les entités auditées respectent les réglementations pertinentes. Pour tenir compte de tels cas, la GUID est alignée sur les ISSAI 400 et ISSAI 4000.
- 27) La présente GUID fournit des orientations supplémentaires en matière d'audit et ne contient pas d'autres exigences obligatoires pour la réalisation de l'audit. Si l'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI est effectué conformément à d'autres normes internationales ou nationales, la GUID peut servir de référence.
- 28) La présente GUID peut être utilisée par les ISC qui effectuent des évaluations de politiques publiques en ce qui concerne la GUID 9020.
- 29) Les ISC peuvent entreprendre des missions d'attestation visant à renforcer la confiance dans les informations fournies par l'intermédiaire des KNI. Ces missions d'attestation ne sont pas couvertes par la présente GUID.

# 5

## PRINCIPAUX CONCEPTS POUR L'AUDIT DE LA MISE AU POINT ET DE L'UTILISATION DES KNI

- 30) Cette partie a pour but d'aider l'auditeur à interpréter les principaux concepts des normes susmentionnées lors de la préparation et de la réalisation de l'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI.
- 31) La partie contient les exigences telles qu'elles sont décrites dans les normes pertinentes (indiquées en gras) et les commentaires visant à faciliter la compréhension et la mise en œuvre des exigences de la norme lors de l'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI. Certains des principes de l'ISSAI 300 et des exigences de l'ISSAI 3000, tels que la *confiance et l'assurance en matière d'audit de la performance*, le *risque d'audit*, la *supervision*, le *jugement professionnel et l'esprit critique*, la *communication*, le *contrôle qualité*, le *caractère significatif* et la *documentation* ne sont pas mentionnés dans cette section. Si l'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI est effectué sous la forme d'un audit de la performance, il est nécessaire de suivre toutes les exigences des normes appropriées.
- 32) Si l'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI est réalisé sous la forme d'un audit de conformité, il est prévu que l'organisation et la réalisation de l'audit respectent, à tous égards, les principes de l'ISSAI 400 et/ou les exigences de l'ISSAI 40.

### 5.1 INDÉPENDANCE ET DÉONTOLOGIE

- 33) **L'auditeur doit se conformer aux procédures des ISC pour l'indépendance et la déontologie, qui à leur tour doivent se conformer aux ISSAI connexes**

**sur l'indépendance et la déontologie (ISSAI 3000/21).**

- 34) L'auditeur doit veiller à rester indépendant afin que les observations et conclusions d'audit soient impartiales et soient vues comme telles par les utilisateurs ciblés (ISSAI 3000/23).**
- 35) Compte tenu de leurs rôles et responsabilités uniques dans les pays en matière de promotion de la transparence et de garantie de la performance et de la reddition de comptes, les ISC peuvent jouer un rôle essentiel en contribuant à la conception, à la mise au point, à l'adoption et à l'amélioration continue des KNI. Cependant, les Accords de Mexico indiquent que les délégués du XIXe INCOSAI se sont accordés à l'unanimité sur le fait que l'indépendance des ISC doit être préservée et que la crédibilité des ISC doit être maintenue quel que soit le rôle qu'elles assument, le cas échéant, en travaillant avec les KNI. Le maintien de l'indépendance des ISC est un prérequis important pour l'audit ultérieur des informations produites par les indicateurs.
- 36) Les ISC devraient s'efforcer d'apporter une contribution positive dans ce domaine afin d'accroître leur valeur tout en gérant les risques liés à l'indépendance. Dans le même temps, conformément aux Accords de Mexico, la décision d'une ISC d'entreprendre ou non des travaux liés aux KNI, et la manière de le faire, ne doit être qu'une émanation de sa situation unique, notamment de son mandat, de ses capacités, de ses besoins et priorités nationaux.
- 37) Pratiquement tous les délégués du XIXe INCOSAI ont convenu que les ISC ne doivent pas être directement impliquées dans le choix des indicateurs - ni être perçues comme telles -, c'est-à-dire qu'il est aux décideurs politiques et autres responsables politiques qu'incombe au premier chef la décision. Deux façons d'atténuer la perception d'une perte de l'indépendance sont largement appliquées. Les ISC pourraient conserver leur indépendance en ne fournissant que des conseils techniques/experts lors de la mise au point des indicateurs et en ne participant pas à la sélection effective des indicateurs. En particulier, ces conseils peuvent contenir un ensemble pertinent de caractéristiques utilisées pour évaluer la qualité des indicateurs et/ou des processus appliqués (ces questions sont abordées dans la partie 6 de la GIUD). Par ailleurs, une autre méthode largement suivie consiste à ne pas participer directement à



la phase d'élaboration des indicateurs (mais à y contribuer indirectement par des travaux d'audit) et à assumer un rôle d'audit après la mise au point.

## 5.2 UTILISATEURS CIBLES ET PARTIES RESPONSABLES

- 38) **L'auditeur doit identifier explicitement les utilisateurs cibles et les parties responsables de l'entité auditée et, pendant la durée de l'audit, prendre en considération l'incidence de ces rôles afin de mener l'audit en conséquence (ISSAI 3000/25).**
- 39) Les parties prenantes responsables de la mise au point et de l'utilisation d'un système KNI devraient être identifiées. Il peut s'agir d'institutions responsables de la mise au point du système KNI telles que les autorités publiques, les instituts de recherche et de développement, les institutions s'occupant des questions de reddition de comptes en matière de politique publique, les institutions statistiques ou un réseau de plusieurs des structures susmentionnées qui interagissent sur la base d'un accord spécial. Lors de l'identification des parties prenantes, il est nécessaire de tenir compte des facteurs historiques, politiques, institutionnels et culturels propres au pays. Les rôles et les responsabilités de chacune des parties prenantes doivent être clairs pour tous les ministères participants. Selon les rôles des parties prenantes et le mandat des ISC, les institutions responsables de la collecte et de la diffusion des données ainsi que celles responsables de l'évaluation et de l'analyse des informations contenues dans le système de mesure de la performance peuvent être considérées comme une partie responsable dans l'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI.
- 40) L'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI peut s'adresser à des organes législatifs ou de surveillance, y compris le centre du gouvernement, les personnes chargées de la gouvernance, le grand public ou le milieu universitaire.

## 5.3 SUJET CONSIDÉRÉ

- 41) **L'auditeur doit identifier le sujet exact d'un audit de performance (ISSAI 3000/29).**
- 42) **Lorsque l'ISC a un pouvoir discrétionnaire pour sélectionner le champ d'application des audits de conformité, elle doit identifier les domaines qui ont un caractère significatif pour (les) l'utilisateur(s) ciblé(s) (ISSAI 4000/64).**
- 43) Le sujet considéré de l'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI peut être double. D'une part, il peut porter sur la qualité et l'aptitude à l'emploi du système de mesure de la performance et en particulier des KNI utilisés par des entreprises, systèmes, opérations, programmes, activités, politiques publiques ou organisations spécifiques. Une telle sélection du sujet considéré correspond aux rôles des ISC en matière d'évaluation du processus utilisé pour élaborer les indicateurs et/ou les systèmes et d'audit de la qualité, de la validité et de la fiabilité des informations relatives aux indicateurs identifiées par le XIXe INCOSAI. D'autre part, l'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI peut être centré sur l'évaluation et l'établissement de rapports sur les progrès nationaux en se basant sur l'utilisation des indicateurs. Le sujet considéré de l'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI peut inclure les deux questions d'audit ou toute combinaison de leurs parties.
- 44) Le sujet de la mise au point et de l'utilisation des KNI peut s'avérer politiquement sensible parce que les indicateurs sont étroitement liés aux objectifs et aux priorités du gouvernement ou du parlement. L'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI examine si les systèmes de mesure de la performance et les indicateurs utilisés permettent d'évaluer la mise en œuvre efficace et efficiente des décisions prises et les impacts adéquats qui ont été recherchés. Il ne remet pas en question les intentions et les décisions du législateur ou de l'exécutif, mais examine s'il existe des lacunes dans la mise au point et l'utilisation des systèmes de mesure de la performance et des KNI. Lorsqu'un audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI fait apparaître des faiblesses, une ISC est encouragée à présenter ses conclusions, de manière à créer des possibilités d'améliorer les systèmes de mesure de la performance ou de l'impact.

- 45) Il convient en particulier de noter que, pour les parties prenantes, les rapports d'audit des ISC peuvent ne pas être la seule forme d'assurance disponible concernant la qualité du cadre de mesure de la performance et du système KNI. Par exemple, les résultats d'une surveillance indépendante par des organisations internationales peuvent également être disponibles. En conséquence, compte tenu des ressources disponibles, les auditeurs peuvent décider de consacrer leurs efforts aux indicateurs pour lesquels un tel suivi pourrait faire défaut ou être considéré comme insuffisant par une ISC. Au cours de la phase d'établissement du rapport, si les constatations de l'audit complètent ou contestent les autres rapports sur le sujet, il faudrait que ces constatations soient mises en évidence de manière apparente dans ces rapports.
- 46) Conformément aux principes de la norme ISSAI 300, un sujet considéré d'audit de la performance ne doit pas être limité à des programmes, entités ou fonds spécifiques, mais peut inclure des activités (avec leurs produits, résultats et impacts) ou des situations existantes (avec leurs causes et conséquences). L'information opportune, utile, fiable et transparente est l'outil le plus important et le plus puissant dont disposent les pays pour faciliter la planification stratégique, évaluer les progrès, éclairer la prise de décisions et renforcer la reddition de comptes du point de vue de la performance et des résultats. En conséquence, le sujet considéré de l'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI peut inclure toutes les questions liées à l'élaboration et au fonctionnement du système de mesure de la performance ;
- 47) En cas de processus d'évaluation, les auditeurs devront faire face à la question difficile de l'absence fréquente de KNI pour mesurer les impacts indésirables ou inattendus de la politique évaluée, qui, par définition, n'ont pas été mis en place au début de la politique au moment de son lancement.

## 5.4 OBJECTIF(S) D'AUDIT

- 48) **L'auditeur doit établir un (des) objectif(s) d'audit clairement défini(s) lié(s) aux principes d'économie, d'efficience et/ou d'efficacité (ISSAI 3000/35).**

- 49) **L'auditeur doit articuler les objectifs d'audit de manière suffisamment détaillée pour être clair sur les questions devant être traitées et pour permettre un développement logique de la conception d'audit (ISSAI 3000/36).**
- 50) **Si les objectifs d'audit sont formulés comme des questions d'audit et divisés en sous-questions, l'auditeur doit alors s'assurer qu'elles correspondent bien au thème de cet audit, qu'elles sont complémentaires, ne se recoupent pas et sont exhaustives dans leur réponse collective à la question générale d'audit (ISSAI 3000/37).**
- 51) Le principal objectif de l'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI pourrait être une promotion constructive de la mise en œuvre de processus décisionnels stratégiques étayés par des éléments concrets, dans lesquels des informations pertinentes et fiables sont disponibles et correctement appliquées au cours de chaque étape. Il s'agit non seulement d'un prérequis important pour une gouvernance économique, efficace et efficiente, mais il contribue également à la reddition de comptes et à la transparence. L'aptitude à l'emploi et la qualité globale des systèmes de mesure de la performance doivent être mesurées par rapport à des critères appropriés, et les causes des écarts par rapport à ces critères ou autres problèmes doivent être analysées. Les résultats de l'analyse peuvent révéler la faisabilité des mesures prises, ainsi que l'évaluation de leur impact et des risques associés.
- 52) L'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI peut être effectuée sous la forme d'une évaluation prospective, d'une surveillance continue ou d'une analyse de suivi.
- *L'évaluation prospective* est utilisée au stade de l'élaboration des activités, programmes, politiques, opérations ou entreprises du secteur public. Les principaux objectifs d'une mission d'audit dans le cadre d'une telle mission sont de s'assurer que le système de mesure de la performance proposé ne comporte pas d'inconvénients importants, c'est-à-dire que les objectifs sont mesurables, que des critères d'évaluation sont formulés et qu'un suivi est prévu pour fournir des informations actualisées sur certains indicateurs clés. Une question clé dans cette perspective est la qualité des indicateurs clés proposés et la question de savoir si les indicateurs clés

peuvent mesurer l'impact des politiques, les résultats des programmes et les résultats des activités. Elle peut également permettre d'évaluer la faisabilité et la qualité de la justification des objectifs et des cibles politiques. C'est la forme d'audit dans laquelle le risque de perte d'indépendance de l'ISC est le plus élevé. En même temps, les contributions de l'ISC à ce stade où les décisions ne sont pas encore prises et où les acteurs ne sont pas encore bien établis peuvent s'avérer les plus pertinentes.

- *Un suivi continu* est mené pendant la mise en œuvre des activités, programmes, politiques, opérations ou entreprises du secteur public. Il vise à évaluer la qualité de la surveillance continue qui fournit des renseignements clés sur la valeur des indicateurs clés ainsi qu'à maintenir l'harmonisation des indicateurs puisque les objectifs peuvent avoir changé. Il peut également comporter une évaluation visant à déterminer s'il est encore possible d'atteindre les objectifs politiques et à formuler des recommandations sur les changements à apporter pour atteindre les objectifs et provoquer les effets attendus.
- *L'analyse de suivi* est conduite après que les activités, programmes, politiques, opérations ou entreprises du secteur public ont été pleinement mis en œuvre. Il vise non seulement à évaluer si les objectifs ont été atteints et si aucun impact indésirable n'a été observé, mais aussi à s'assurer que les enseignements nécessaires ont été tirés.

## 5.5 APPROCHE D'AUDIT

- 53) **L'auditeur doit choisir une approche basée sur les résultats, les problèmes, les systèmes ou sur une combinaison de ceux-ci (ISSAI 3000/40).**
- 54) L'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI peut suivre l'une des trois approches décrites dans les normes ISSAI 300 et ISSAI 3000 (c'est-à-dire une approche axée sur le système, une approche centrée sur les résultats, ou une approche qui cible les problèmes). Dans le cas où les questions sur la mise au point et l'utilisation d'indicateurs font partie d'une mission d'audit plus large, l'approche appliquée pour ces questions devrait être conforme à l'approche utilisée pour la mission dans son ensemble. Si l'audit de la mise au point et

de l'utilisation des KNI est mené de manière indépendante ou s'il est centré sur la mission, l'approche axée sur le système, c'est-à-dire l'examen du bon fonctionnement des systèmes de mesure de la performance, semble être la plus appropriée. Toutefois, le choix de l'approche à appliquer est du ressort exclusif de l'auditeur. La description structurée du sujet considéré pour l'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI ainsi que des exemples de critères décrits dans la partie 6 de la présente GUID sont des options sur la manière d'aborder l'audit, qui est laissée à la discrétion de l'auditeur.

- 55) Il est important pour l'auditeur, pendant l'audit, de bien comprendre les systèmes de contrôle internes correspondants et d'examiner s'il existe des signes d'irrégularités susceptibles d'entraver la communication des informations relatives aux KNI (ISSAI 3000/74 et ISSAI 4000/131). L'auditeur doit également comprendre le rôle que joue une fonction de contrôle interne par rapport aux KNI (ISSAI 3000/74 and ISSAI 4000/131).

## 5.6 CRITÈRES D'AUDIT

- 56) **L'auditeur doit établir des critères d'audit adaptés, qui correspondent aux objectifs d'audit et aux questions d'audit et sont liés aux principes d'économie, d'efficience et/ou d'efficacité (ISSAI 3000/45).**
- 57) **L'auditeur doit, dans le cadre de la planification et/ou de la conduite de l'audit, discuter des critères d'audit avec l'entité auditée (ISSAI 3000/49).**
- 58) **Lorsque l'ISC a le pouvoir discrétionnaire de sélectionner le champ d'application des audits de conformité, l'auditeur doit identifier les critères d'audit pertinents avant l'audit pour fournir un fondement à une conclusion/opinion sur le sujet considéré (ISSAI 4000/110).**
- 59) Dans le cadre de l'audit de la mise au point et de l'utilisation des critères d'audit des KNI, on utilise des repères pour évaluer l'aptitude à l'emploi et la qualité du système de mesure de la performance, ainsi que pour mesurer les progrès dans la réalisation des objectifs stratégiques et des cibles politiques. Les objectifs, les questions et l'approche de l'audit déterminent la pertinence et le type de critères appropriés. La confiance des utilisateurs dans les

constatations et les conclusions d'un audit de la performance dépend en grande partie des critères. Il est donc essentiel de choisir des critères fiables, objectifs, pertinents, complets et compréhensibles.

- 60) Il existe plusieurs prises de position d'organisations internationales sur la question de la mise au point et de l'utilisation d'ensembles d'indicateurs qui peuvent être interprétés comme KNI. Ces documents décrivent les caractéristiques souhaitables des indicateurs utilisés. Les auditeurs peuvent utiliser ces publications pour mieux comprendre les méthodes appliquées dans des domaines tels que la mesure de la performance et de l'impact des programmes et des politiques ainsi que la mesure du progrès des sociétés et du bien-être des peuples. Une liste des publications pertinentes des organisations internationales est fournie dans la base de connaissances des KNI (<http://kniknowledgebase.org/>). Les plus importantes des publications sont présentées à l'annexe B.

## 5.7 COMPÉTENCES

- 61) **L'ISC doit s'assurer que l'équipe possède collectivement les compétences professionnelles nécessaires pour réaliser l'audit (ISSAI 3000/63).**
- 62) Pour réussir à mener à bien l'audit de la mise au point et de l'utilisation des KNI, les ISC doivent développer considérablement les connaissances, les compétences et les aptitudes de leur personnel. Les auditeurs travaillant sur les KNI devraient avoir la capacité analytique d'examiner les différents domaines, de fournir des perspectives détaillées sur les indicateurs individuels et les données connexes, telles que les questions de qualité des données. Elle exige des compétences et des connaissances dans un certain nombre de domaines techniques importants pour les travaux sur les indicateurs, notamment les statistiques, les sciences des données, les technologies de l'information, l'économie et la comptabilité, l'administration et les politiques publiques, les sciences politiques, et dans d'autres domaines pertinents, ainsi que des connaissances sur des sujets considérés économiques, environnementaux, sociaux, culturels et politiques essentiels. Le processus d'évaluation des politiques publiques nécessite en particulier de réunir une

équipe multidisciplinaire dont les membres seront compétents pour traiter et comprendre un large éventail de KNI appartenant à de nombreux domaines différents.

- 63) Les ISC doivent aussi de plus en plus s'interroger sur la question de savoir s'il y a lieu de passer des contrats pour les compétences spécialisées dont elles ont besoin et comment les employés contractuels et le personnel permanent peuvent être réunis pour créer des partenariats efficaces. Les ISC travaillant avec d'autres ISC (par l'intermédiaire de l'INTOSAI ou d'une autre manière) devraient s'efforcer d'assurer et d'encourager la formation et le développement professionnel du personnel. De telles initiatives pourraient aider à réaliser le potentiel du personnel et l'informer des nouveaux concepts, techniques et méthodes pour remplir les divers rôles associés à la conception, à la mise au point, à l'adoption, à l'amélioration continue et à l'audit des KNI.



# 6

## STRUCTURE RELATIVE AUX CRITÈRES POUR L'AUDIT DE LA MISE AU POINT ET DE L'UTILISATION DES KNI

- 64) Poursuivant une approche d'audit systémique, cette partie vise à fournir une description structurée des questions d'audit ou d'évaluation pertinentes pour l'évaluation du bon fonctionnement des systèmes de mesure de la performance et de l'impact et des KNI comme principal élément. Les critères et les questions correspondantes sont classés en six grandes catégories (domaines), à savoir :
- l'évaluation du cadre juridique et méthodologique du système de mesure de la performance et de l'impact ;
  - l'évaluation de la suffisance et de la pertinence de l'ensemble d'indicateurs ;
  - l'évaluation de la qualité de l'ensemble d'indicateurs ;
  - l'évaluation de la cohérence du système de mesure de la performance et de l'impact avec les autres activités ;
  - l'évaluation de la faisabilité et de la solidité des valeurs relatives aux indicateurs ;
  - l'évaluation de l'adéquation des procédures de suivi et d'évaluation appliquées dans le cadre du système de mesure de la performance et de l'impact.
- 65) Dans chacune des catégories, les questions d'audit ou d'évaluation sont organisées selon une structure hiérarchique, un modèle de maturité. En conséquence, la qualité du système de mesure de la performance et de l'impact dans chacun des domaines est décrite en termes de niveaux discrets. Chaque niveau comporte une ou plusieurs caractéristiques particulières qui peuvent être décrites à l'aide d'une question d'audit ou d'évaluation

correspondante. Pour être évalué comme ayant un certain niveau de maturité dans un domaine, le système de mesure de la performance doit satisfaire à toutes les exigences de ce niveau ainsi qu'à celles de tous les niveaux inférieurs.

66) Une telle structuration des questions et des critères d'audit ou d'évaluation semble être avantageuse à de nombreux égards :

- premièrement, elle permet de limiter le nombre de questions à examiner au cours de l'étape d'exécution de l'audit ou de l'évaluation. Habituellement, les questions correspondant au niveau de maturité le plus bas peuvent être exclues de la portée de l'enquête au stade de la planification de l'audit ou de l'évaluation comme étant manifestement satisfaites. Si, au cours de la phase d'exécution, des critères d'un certain niveau sont jugés insatisfaisants, les questions qui correspondent aux niveaux de maturité supérieurs ne peuvent être examinées car l'appréciation globale n'en serait pas affectée.
- deuxièmement, la structuration des questions en termes de modèle de maturité renforce la formulation recommandée par la norme ISSAI 300 de recommandations constructives susceptibles de contribuer de manière significative à remédier aux faiblesses ou problèmes identifiés par l'audit ou l'évaluation. Si la maturité d'un système KNI dans un certain domaine est évaluée à un certain niveau, les critères du niveau suivant qui sont jugés insatisfaisants indiquent les aspects sur lesquels l'amélioration se traduirait par un meilleur fonctionnement du système dans son ensemble.
- troisièmement, elle permet de structurer naturellement les questions en se concentrant sur ce qui devrait être conforme aux lois, règlements ou objectifs, sur ce qui pourrait être amélioré ou sur ce qui est attendu selon des principes solides, des connaissances scientifiques et les meilleures pratiques. Les lois et les règlements sont généralement une source de critères correspondant à des niveaux de maturité plus faibles. Les questions concernant ce qui pourrait être dans de meilleures conditions, par exemple les lois et règlements utilisés pour d'autres activités, programmes, politiques, opérations ou entreprises du gouvernement, formeraient des niveaux intermédiaires d'un modèle de maturité. Tandis que les principes solides, les connaissances scientifiques et les meilleures pratiques fournissent des critères permettant d'atteindre les niveaux de maturité les plus élevés.

- 67) Les questions posées dans les modèles de maturité ci-dessous ainsi que leur répartition entre les niveaux sont principalement illustratives et sont censées être adaptées en fonction des lois, réglementations et pratiques en vigueur au cours de la phase de planification de l'audit. L'équipe d'audit peut également décider de ne pas s'en tenir à la structuration des critères sous la forme d'un modèle de maturité. Dans ce cas, les modèles ci-dessous peuvent servir d'ensemble de questions qui peuvent être utilisées pour évaluer la qualité des systèmes de mesure de la performance. Il convient également de noter que selon le mandat, les politiques internes ou d'autres considérations de l'ISC, l'équipe d'audit ou d'évaluation peut décider de limiter la portée de son travail à certains des niveaux du modèle de maturité ou à certains domaines seulement.

## 6.1 ANALYSE DU CADRE JURIDIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

- 68) L'analyse du cadre juridique et méthodologique qui régit la mise au point, l'utilisation et l'établissement de rapports sur les KNI constitue la première étape cruciale de la mission d'audit ou d'évaluation. Le cadre peut être décrit dans une loi fédérale ou dans des documents réglementaires spéciaux reflétant la sphère de responsabilité de toutes les parties impliquées dans la mise au point et l'utilisation des KNI. L'utilisation des KNI et l'établissement de rapports à ce sujet peuvent également être réglementés par les documents stratégiques de développement des pays ou par la loi budgétaire dans le cadre du processus budgétaire. Pour certaines politiques publiques soutenues par la loi, la loi peut elle-même établir la liste et la définition des KNI, qui seront utilisées pour évaluer plus avant l'impact de sa mise en œuvre.
- 69) Un tel cadre peut établir des procédures formelles pour élaborer les KNI, identifier les étapes spécifiques du développement du système KNI ainsi que les responsabilités pour chaque étape. Il peut également préciser les exigences auxquelles les indicateurs doivent satisfaire pour être inclus dans l'ensemble des KNI. Un autre élément possible d'un tel cadre réglementaire est un mécanisme de contrôle efficace qui assure le respect des règles introduites et de la méthodologie adoptée. Enfin, le cadre peut définir les rôles et les responsabilités en ce qui concerne les efforts visant à compiler et à diffuser les KNI.

- 70) Il convient de noter que le cadre plus mûr et plus détaillé offre aux ISC de meilleures possibilités d'exercer un contrôle sur les processus d'élaboration et d'utilisation des KNI. Par conséquent, il permet l'utilisation d'une approche d'audit de conformité pour l'évaluation des autres domaines. Si une telle approche est appliquée, elle doit être menée en ligne avec les principes de l'ISSAI 400 et les exigences de l'ISSAI 4000.
- 71) Au contraire, les niveaux inférieurs de maturité du cadre juridique sont une source de risque d'organisation spontanée et arbitraire du système de mesure de la performance et de l'impact et de ses éléments. En même temps, l'absence d'exigences directes quant à la manière dont la mise au point, l'utilisation et la communication de l'information sur les KNI devraient être menées signifie que, dans le cadre de la mission, les auditeurs devraient se fonder principalement sur une compréhension approfondie des principes solides et des meilleures pratiques plutôt que sur les exigences réglementaires directes.
- 72) Le modèle de maturité suggéré pour le domaine d'analyse du cadre juridique et méthodologique :

Niveaux de maturité	Définitions
<b>Niveau 0 : Pas d'exigences</b>	Aucune réglementation ou réglementation ne contient aucune exigence concernant l'utilisation du système KNI.
<b>Niveau 1 : Cadre en place</b>	La réglementation ne contient que des exigences générales concernant l'existence des KNI.
<b>Niveau 2 : Cadre en place</b>	La réglementation contient une description détaillée des exigences relatives à la composition de l'ensemble d'indicateurs, à la qualité des indicateurs, aux procédures à suivre lors de l'application des KNI à des fins de suivi et d'évaluation ainsi qu'aux mécanismes visant à garantir le respect des règles adoptées et de la méthodologie adoptée. Cela est particulièrement fréquent dans les politiques publiques établies par la loi qui définissent leur propre processus d'évaluation future.

<b>Niveau 3 : Cadre harmonisé</b>	Les exigences réglementaires du système KNI sont harmonisées avec les meilleures pratiques nationales et internationales en matière de mesure de la performance.
-----------------------------------	--

## 6.2 ANALYSE DE LA SUFFISANCE ET DE LA PERTINENCE DE L'ENSEMBLE D'INDICATEURS

- 73) Un ensemble de KNI est un outil destiné à mesurer les progrès vers les résultats nationaux, à évaluer les conditions et les tendances, et à aider à communiquer les questions complexes. Il peut éclairer la planification stratégique, améliorer les rapports sur la performance et la reddition de comptes, et faciliter l'analyse efficace des politiques et l'évaluation des programmes et des politiques publiques. Pour réussir dans ces rôles, un système de mesure de la performance et de l'impact doit contenir un ensemble d'indicateurs qui saisissent tous les aspects pertinents du problème en question. Par exemple, dans le contexte du programme de développement durable des Nations Unies, il est important d'évaluer si les données ventilées fiables nécessaires pour garantir que personne n'est laissé pour compte, mentionnées dans la résolution A/RES/70/1, sont disponibles et utilisées pour le processus décisionnel.
- 74) La simplicité, l'étendue de la couverture et l'échelle du système KNI peuvent varier considérablement. En général, étant donné le niveau optimal de désagrégation, il est préférable d'avoir un petit nombre d'indicateurs de bonne qualité qui abordent toutes les questions importantes. Comme il n'y a pas de nombre « correct » d'indicateurs, l'analyse de la suffisance de l'ensemble d'indicateurs n'a pas besoin de se concentrer mécaniquement sur le nombre d'indicateurs. Au contraire, il est attendu, sur la base d'une analyse textuelle minutieuse des politiques, systèmes, opérations, programmes et activités proposés, qu'il précise si l'ensemble d'indicateurs contient toutes les informations pertinentes. Une telle analyse peut exiger une compréhension approfondie des processus socio-économiques qui sous-tendent les politiques en question de la part de l'équipe d'audit ou d'évaluation. Elle nécessite

également une connaissance approfondie des méthodes utilisées dans l'assemblage et le traitement des données.

- 75) Le modèle de maturité suggéré pour le domaine d'analyse de la suffisance de l'ensemble d'indicateurs :

Niveaux de maturité	Définitions
<b>Niveau 0 : Pas d'indicateurs</b>	La réalisation des objectifs n'est pas caractérisée par des indicateurs ou seul le montant des ressources budgétaires appliquées est utilisé.
<b>Niveau 1 : Un seul indicateur</b>	Chaque objectif ou cible politique est caractérisé par au moins un indicateur
<b>Niveau 2 : Évaluation multidimensionnelle</b>	Chaque objectif ou cible politique est caractérisé par un ensemble équilibré d'indicateurs.  Tous les indicateurs contiennent des informations pertinentes concernant la réalisation de l'objectif.  L'ensemble d'indicateurs contient des mesures des intrants, des extrants et des résultats de la réalisation des objectifs.
<b>Niveau 3 : Inégalités et évaluation subjective</b>	L'ensemble d'indicateurs fournit des informations pertinentes sur les inégalités de bien-être des peuples dans le domaine de la mise en œuvre des programmes et des activités.  L'ensemble d'indicateurs fournit des informations pertinentes sur les évaluations subjectives des résultats et des impacts.

## 6.3 QUALITÉ DE L'ENSEMBLE D'INDICATEURS

- 76) Un autre groupe important de questions concernant la qualité du système de mesure de la performance porte sur la qualité, la validité et la fiabilité de l'information sur les indicateurs. Il comprend un certain nombre d'attributs

qui contribuent à l'utilité des données du point de vue de l'utilisateur, c'est-à-dire leur aptitude à l'emploi. Lors de l'évaluation de l'aptitude à l'emploi d'un indicateur, plusieurs aspects doivent être examinés, tels que l'exactitude, la crédibilité, la continuité, l'actualité, l'accessibilité, l'interprétabilité, la cohérence, la validité, la comparabilité et la solidité méthodologique. La résolution A/RES/70/1 des Nations Unies souligne la nécessité de disposer en temps utile de « données ventilées de qualité, qui soient facilement accessibles et fiables ».

77) Les principales caractéristiques utilisées pour évaluer l'aptitude à l'emploi d'un indicateur ou d'un système d'indicateurs décrits ci-dessous sont généralement conformes aux recommandations des organisations internationales. Les auditeurs ou évaluateurs peuvent sélectionner un ensemble de caractéristiques pertinentes utilisées pour évaluer la qualité des indicateurs en tenant compte de l'état de mise au point du système KNI et de son application prévue. Un ensemble générique de caractéristiques comprend :

- L'accessibilité reflète la capacité de localiser et d'accéder facilement aux données, y compris l'adéquation de la forme sous laquelle les données sont disponibles, les moyens de diffusion et la disponibilité des métadonnées et des services de soutien aux utilisateurs.
- L'exactitude est la mesure dans laquelle les données estiment ou décrivent correctement les caractéristiques qu'elles sont censées mesurer. Elle fait référence à la proximité entre les valeurs fournies et les valeurs réelles (inconnues) et à l'absence de biais. En général, l'exactitude des données est mesurée ou décrite en fonction de l'erreur ou de l'importance potentielle de l'erreur.
- La cohérence des données reflète la mesure dans laquelle elles sont logiquement liées et cohérentes entre elles. Cela implique que le même terme ne devrait pas être utilisé pour différents concepts ou éléments de données sans explication. Cela implique également que les variations de méthodologie qui pourraient affecter les valeurs des données ne devraient pas non plus être faites sans explication. En outre, les méthodes utilisées pour le traitement des données devraient également être conformes aux définitions des indicateurs, etc.

- La comparabilité des données reflète la mesure dans laquelle elles peuvent être utilisées à la fois pour des comparaisons internationales et pour des inférences à long terme.
  - La continuité signifie que l'information qui aide à déterminer l'évolution de la question mesurée devrait être disponible.
  - La crédibilité des données fait référence à la confiance que les utilisateurs accordent aux produits de données en fonction de leur perception du producteur des données. Un aspect important est la confiance dans l'objectivité des données, qui doivent être perçues comme étant produites de manière professionnelle conformément à des normes statistiques appropriées, avec des politiques et des pratiques transparentes et libres de toute manipulation ou pression politique qui implique l'indépendance des institutions qui définissent les indicateurs, ainsi que celles qui mesurent les progrès vers les objectifs. En conséquence, cet indicateur peut refléter les résultats positifs et négatifs de la mise en œuvre des politiques, programmes ou activités.
  - L'interprétabilité reflète la facilité avec laquelle l'utilisateur peut comprendre, utiliser et analyser correctement les données. Le degré d'interprétabilité est largement déterminé par l'adéquation et la précision des définitions des concepts, des populations cibles, des variables et de la terminologie qui sous-tendent les données.
  - La solidité méthodologique implique l'approbation et la disponibilité immédiate de la méthodologie pour le calcul des valeurs des indicateurs, qui doit être cohérente avec les meilleures pratiques et s'appuyer sur les technologies les plus récentes.
  - L'actualité des données reflète le temps écoulé entre leur disponibilité et l'événement ou le phénomène qu'elles décrivent, considéré dans le contexte de la période de temps qui permet à l'information d'être utile et encore exploitée. Elle est également liée au calendrier des processus décisionnels basés sur les KNI. Par conséquent, les valeurs des indicateurs opportuns devraient être disponibles au moment où les décisions doivent être prises.
- 78) La validité est la mesure dans laquelle une mesure représente de manière adéquate la performance réelle et présente une forte corrélation avec les



objectifs des programmes, politiques et activités. L'importance relative des caractéristiques susmentionnées est définie par l'objectif pour lequel le système KNI est destiné à être utilisé. Si les indicateurs sont utilisés dans le cadre d'un suivi de la mise en œuvre d'une politique, d'un programme ou d'une activité comme mesure de l'efficacité et de l'efficience du processus en question dans un certain délai, alors les caractéristiques les plus importantes sont celles qui garantissent que l'information est disponible et peut être utilisée pour le suivi. Au contraire, si les indicateurs sont utilisés pour évaluer la position actuelle d'une nation et, éventuellement, pour définir la position souhaitée, alors les questions de comparabilité et de solidité méthodologique deviennent les plus importantes. Quoi qu'il en soit, les équipes d'audit sont encouragées à acquérir, au cours de la phase de préparation de l'audit ou de l'évaluation, une compréhension approfondie de l'objectif de la mise au point du système KNI et, de ce fait, à évaluer l'importance relative de ses caractéristiques. Sur la base de cette compréhension, les caractéristiques des indicateurs d'aptitude à l'emploi peuvent être organisées en un modèle de maturité.

- 79) Dans le cas particulier d'un système KNI utilisé aux fins du suivi permanent de la mise en œuvre d'une politique, d'un programme ou d'une activité, un modèle de maturité approximative des indicateurs d'aptitude à l'emploi peut être établi comme suit.

Niveaux de maturité	Definiciones
<b>Niveau 0 :</b>	Aucun indicateur ou aucune propriété remplie.
<b>Niveau 1 :</b>	L'ensemble d'indicateurs satisfait aux critères d'actualité, d'accessibilité et de crédibilité.
<b>Niveau 2 :</b>	L'ensemble d'indicateurs satisfait également aux propriétés de validité, de comparabilité et de solidité méthodologique.
<b>Niveau 3 :</b>	L'ensemble d'indicateurs répond également aux propriétés de cohérence, d'interprétabilité et de continuité.

- 80) Dans le cas particulier d'un système KNI utilisé à des fins d'analyse de la situation et de comparaisons internationales, tel qu'un indice composite de

bien-être fourni par des organisations supranationales (c'est-à-dire l'indice de développement humain des Nations Unies (IDH) ou l'indicateur du Vivre Mieux de l'OCDE), on peut établir un modèle de maturité approximative de l'aptitude à l'emploi des indicateurs comme suit.

Niveaux de maturité	Definiciones
<b>Niveau 0 :</b>	Aucun indicateur ou aucune propriété remplie.
<b>Niveau 1 :</b>	L'ensemble d'indicateurs satisfait aux propriétés de comparabilité, de validité et de solidité méthodologique.
<b>Niveau 2 :</b>	L'ensemble d'indicateurs satisfait également aux propriétés d'accessibilité, de crédibilité et d'interprétabilité.
<b>Niveau 3 :</b>	L'ensemble d'indicateurs satisfait également aux propriétés de cohérence, de continuité et d'actualité.

## 6.4 COHÉRENCE DU SYSTÈME KNI AVEC LES AUTRES ACTIVITÉS

- 81) De nombreux résultats ne peuvent être atteints par les ministères, les départements gouvernementaux et les agences travaillant de manière isolée. Une approche pangouvernementale reconnaît la nature transversale des objectifs et des efforts nationaux connexes en matière de développement durable, en particulier en ce qui concerne les politiques publiques dans leur complexité. Elle cherche à orienter la performance du gouvernement vers les résultats et les impacts que le secteur public cherche à atteindre plutôt que vers les opérations d'un seul programme ou d'un seul organisme. Par conséquent, une approche pangouvernementale fait passer l'unité d'analyse de la gestion, de la mesure de la performance et de l'impact, des rapports et de l'évaluation d'un effort unique et autonome à un problème plus général dans la réalisation des résultats. Il recense ainsi les contributions connexes des différents programmes et initiatives et pose la question de savoir dans quelle mesure ces efforts connexes sont alignés et coordonnés. Cela implique de considérer les interconnexions entre les arrangements institutionnels, les programmes et les initiatives.

- 82) Du point de vue des systèmes d'indicateurs, l'approche pangouvernementale comprend l'évaluation de la coordination et de l'alignement du système KNI audité avec les indicateurs utilisés dans les différents programmes, politiques ou activités du secteur public. Une telle cohérence inclut l'utilisation d'indicateurs correspondants et la similitude de leurs définitions. Les politiques, programmes et activités des secteurs publics devraient reposer sur les mêmes hypothèses de base et être élaborés selon les mêmes scénarios. La cohérence des indicateurs politiques doit être fondée sur l'analyse de la relation entre les politiques publiques. Par exemple, les politiques sont opposées, se complètent ou peuvent reproduire des activités. En conséquence, les valeurs des indicateurs correspondants doivent également être harmonisées. Comme tous les pays et toutes les parties prenantes, agissant en partenariat, se sont mis d'accord sur la mise en œuvre du programme de développement à l'horizon 2030, le système KNI utilisé doit être cohérent avec les OMD et les cibles pertinents tant en termes de définition des indicateurs que de valeurs cibles.
- 83) Il convient de noter que l'évaluation de la cohérence du système KNI avec d'autres activités n'exige pas nécessairement que toutes les activités du gouvernement soient analysées dans le cadre d'une seule mission d'audit. Une telle extension de la portée des audits peut s'avérer peu pratique. À cet égard, l'évaluation de la cohérence vise à déterminer si le système de mesure de la performance et de l'impact en question fonctionne correctement en tant que partie intégrante d'un processus stratégique de décision et de mise en œuvre. Un modèle de maturité correspondant peut être officialisé comme suit.

Niveaux de maturité	Définitions
<b>Niveau 0 : Pas d'indicateurs ou connexions</b>	La réalisation des objectifs n'est pas caractérisée par des indicateurs ou les objectifs ne sont pas alignés sur les objectifs des autres activités ou programmes gouvernementaux.
<b>Niveau 1 : Hypothèses cohérentes</b>	Différentes activités, programmes, politiques, etc. du secteur public ont les mêmes hypothèses sous-jacentes.

<b>Niveau 2 : Définitions cohérentes et valeurs</b>	<p>Les KNI liés à différentes activités, programmes, politiques, etc. du secteur public ont les mêmes noms et définitions</p> <p>Les KNI liés à différentes activités, programmes, politiques, etc. du secteur public ont les mêmes valeurs.</p>
<b>Niveau 3 : Cohérence avec les ODD</b>	<p>Désignation d'un comité ou d'une entité responsable pour assurer la cohérence des KNI des différents programmes contribuant à un objectif ou à un ODD.</p> <p>La mesure dans laquelle les efforts connexes sont alignés et coordonnés en fonction d'un objectif/ ODD est déterminée.</p> <p>- Les KNI liés aux différentes activités, programmes, politiques, etc. du secteur public sont cohérents avec les ODD pertinents dans la définition des indicateurs et de leurs valeurs cibles.</p>

## 6.5 FAISABILITÉ ET SOLIDITÉ DES VALEURS CIBLES EN MATIÈRE D'INDICATEURS

- 84) L'une des questions cruciales dans l'évaluation des entreprises, systèmes, opérations, programmes, activités ou organisations du secteur public est de savoir si le pays a fixé des cibles réalistes. Les mêmes résultats obtenus seraient jugés trop faibles dans le cas de cibles optimistes et très élevés dans le cas de cibles conservatrices.
- 85) L'ensemble de questions dans ce domaine vise à clarifier si les hypothèses utilisées lors de la sélection de ces cibles ont été explicitement décrites. Elle vise également à assurer l'existence de données de base pour les

indicateurs identifiés et un lien entre les actions mises en œuvre et les résultats escomptés. Un outil important pour l'analyse de la faisabilité et de la solidité de la cible politique est la comparaison des changements annuels attendus des valeurs des indicateurs avec des cas similaires dans la pratique nationale et internationale. Enfin, une bonne justification des valeurs cibles doit inclure l'évaluation des valeurs des indicateurs dans différentes situations possibles (contingences), y compris les conditions extérieures, la situation macroéconomique, le cours différent des entreprises, systèmes, opérations, programmes, réalisation des activités, etc. du secteur public. Elle peut également comprendre une analyse des risques pertinents. Un modèle de maturité correspondant peut être officialisé comme suit.

Niveaux de maturité	Définitions
<b>Niveau 0 : Pas d'indicateurs ou de bases</b>	La réalisation des objectifs n'est pas caractérisée par des indicateurs ou les indicateurs n'ont pas de valeurs cibles ou aucune justification sous-jacente n'est fournie pour les valeurs cibles des indicateurs.
<b>Niveau 1 : Hypothèses explicites</b>	Les hypothèses utilisées dans la justification sous-jacente sont explicitement décrites.  Les données statistiques utilisées sont adéquates et fiables.  Données de base incomplètes pour les indicateurs.
<b>Niveau 2 : Hypothèses faisables et méthodes solides</b>	Les méthodes utilisées pour la projection sont solides (par exemple, les changements attendus des valeurs des indicateurs sont directement calculables ou conformes aux repères nationaux ou internationaux).
<b>Nivel 3: Gestión de las contingencias</b>	Les éventualités sont adéquatement prises en compte dans la justification sous-jacente.  Les risques les plus pertinents sont correctement identifiés, évalués et gérés.

## 6.6 ADÉQUATION DES PROCÉDURES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

- 86) Pour être un outil de gestion efficace, les KNI doivent être intégrés dans le processus de prise de décision stratégique. Le rapport est l'élément obligatoire des systèmes KNI. Il pourrait être fourni par le gouvernement ou d'autres institutions responsables. La disponibilité de l'information est également très importante. Ces rapports devraient être mis à la disposition du public et peuvent être publiés sur les sites Web officiels des institutions publiques. La mise au point et le bon fonctionnement d'un système KNI (en prêtant attention à l'environnement d'audit, à l'évaluation des risques, aux activités d'audit, à l'information, à la communication et à la surveillance) peuvent susciter un dialogue national sain entre les citoyens et les décideurs gouvernementaux pour parvenir à un degré raisonnable d'accord sur les mesures de la performance actuelle, les progrès nationaux et la position relative. Un modèle de maturité correspondant peut être officialisé comme suit.
- 87) Entre-temps, l'analyse coûts-avantages peut être mesurée en comparant les coûts aux extrants et aux résultats.

Niveaux de maturité	Definiciones
<b>Nivel-0:</b>	Le suivi et l'évaluation ne sont pas menés ou le sont de manière informelle et/ou irrégulière..
<b>Niveau 1 :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les rôles dans le processus de suivi, les flux d'informations et les sources de données sont explicitement décrits.</li><li>- Les rapports sont présentés régulièrement et contiennent un ensemble prédéterminé d'informations.</li></ul>
<b>Niveau 2 :</b>	<p>Il existe une procédure officielle de mesure de la performance qui tient explicitement compte de la qualité des indicateurs (valeur des indicateurs, exactitude de la mesure, etc.).</p> <p>Il existe une procédure formelle de prise de décision en cas de problèmes rencontrés.</p>

<b>Niveau 3 :</b>	Les procédures utilisées sont harmonisées avec les meilleures pratiques nationales et internationales en matière de mesure de la performance.
-------------------	---

## 6.7 ÉVALUATION DE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

- 88) L'un des rôles de l'ISC en matière de travail avec les KNI identifiés dans les Accords de Mexico est l'utilisation d'indicateurs pour évaluer les progrès nationaux et en rendre compte. Les ISC peuvent utiliser les informations pertinentes contenues dans le KNI pour fournir un « bilan » de la position et des progrès de la nation, dans un domaine particulier ou globalement. Au fil du temps, les ISC pourraient également utiliser ces informations pour évaluer les tendances et comparer la performance du pays à celle d'autres pays. À cet égard, l'utilisation par les ISC des informations sur les KNI peut être considérée comme différente, mais néanmoins naturelle, de l'étape suivante pour de nombreuses ISC qui entreprennent de plus en plus souvent des audits de la performance.
- 89) Si une ISC décide de mener une évaluation de la réalisation des objectifs, elle peut s'appuyer sur l'ensemble d'indicateurs utilisés dans le système de mesure de la performance existant ou sur un ensemble d'indicateurs conçus à cet effet. Dans le premier cas, tous les risques liés aux inconvénients du fonctionnement du système KNI décrits dans les sections précédentes doivent être pris en compte. Dans ce dernier cas, l'ensemble d'indicateurs proposé doit être revu en utilisant les mêmes questions qu'un système KNI existant. En tout état de cause, l'ensemble d'indicateurs et leurs valeurs utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs doivent, conformément aux principes de la norme ISSAI 300 et aux exigences de la norme ISSAI 3000 et de la GUID 9020, être communiqués aux entités auditées ou évaluées et, si nécessaire, aux utilisateurs prévus des rapports d'audit ou d'évaluation. Conformément à la GUID 9020, des méthodes statistiques et économétriques appropriées peuvent également être nécessaires pour tenir compte d'éventuels facteurs de confusion en évaluant la réalisation des objectifs politiques.

- 90) Dans certains cas, la définition des cibles et l'évaluation des progrès accomplis dans leur réalisation peuvent être considérées comme ne relevant pas du mandat de l'ISC et comme étant davantage du rôle des représentants élus et des directeurs de programme. Si tel était le cas, l'ISC pourrait limiter sa participation à la synthèse et au résumé de l'information sur les indicateurs pour donner un aperçu de la performance du pays et permettre aux décideurs d'utiliser cette information pour juger de la position et des progrès nationaux. Quoi qu'il en soit, la décision de l'ISC d'effectuer ou non des travaux liés aux KNI et d'en déterminer les modalités ne doit être qu'une conséquence de sa situation particulière, notamment de son mandat et de ses capacités, ainsi que de ses besoins et priorités nationaux.



## ANNEXE A - DÉFINITIONS

<b>Audit de conformité</b>	L'audit de <i>conformité</i> consiste à évaluer de façon indépendante si un sujet considéré donné est conforme aux textes législatifs et réglementaires applicables qui servent de critères. Un audit de conformité consiste à évaluer si les activités, les transactions financières et les informations sont, dans tous leurs aspects significatifs, conformes aux textes législatifs et réglementaires qui régissent l'entité auditée. (selon la norme ISSAI 400)
<b>Économie</b>	Le principe d' <i>économie</i> consiste à réduire au minimum le coût des ressources. Les moyens mis en œuvre doivent être rendus disponibles en temps utile, dans les quantités et qualités appropriés et au meilleur prix. (selon la norme ISSAI 300)
<b>Efficacité</b>	Le principe d' <i>efficacité</i> concerne la réalisation des objectifs fixés et de l'obtention des résultats escomptés. (selon la norme ISSAI 300)
<b>Efficiency</b>	Le principe d' <i>efficience</i> consiste à obtenir le maximum à partir des ressources disponibles. Il porte sur le rapport entre les moyens mis en œuvre et les réalisations sur le plan de la quantité, la qualité et du respect des échéances. (selon la norme ISSAI 300)

<b>Évaluation</b>	L' <i>évaluation</i> des politiques publiques est un examen visant à évaluer l'utilité de cette politique. Il analyse ses objectifs, sa mise en œuvre, ses résultats, ses réalisations et ses impacts aussi systématiquement que possible, mesure ses performances afin d'en évaluer l'utilité. L'évaluation devient donc de plus en plus importante pour le débat public dans la mesure où les responsables politiques doivent prendre des décisions fondées sur des données probantes. (selon la GUID 9020)
<b>Indicateur</b>	Un <i>indicateur</i> est une mesure quantitative ou qualitative qui décrit une situation économique, environnementale, sociale, culturelle ou autre au fil du temps.
<b>Intrants (indicateurs d'intrants)</b>	Les <i>indicateurs d'intrants</i> représentent le niveau des ressources - matériel, énergie, effort et argent - qui sont utilisées pour produire un extrant.
<b>Indicateurs nationaux clés</b>	Ensemble d'indicateurs utilisés par le secteur public pour fixer des objectifs, suivre les progrès et évaluer la réalisation des objectifs ainsi que pour mesurer la performance des activités, programmes, politiques, opérations ou entreprises du secteur public.
<b>Résultats (indicateurs de résultats)</b>	Les <i>indicateurs de résultats</i> mesurent les changements qui comptent directement pour une société, comme les niveaux de réalisation scolaire.
<b>Extrants (indicateurs d'extrants)</b>	Les <i>indicateurs d'extrants</i> mesurent l'évolution du volume de produits ou de services fournis, comme le nombre d'arrestations ou de mesures d'exécution prises. Ces types d'indicateurs sont importants parce que les extrants sont habituellement produits dans l'espoir de changer un résultat.
<b>Audit de la performance</b>	L' <i>audit de la performance</i> consiste à examiner de façon indépendante, objective et fiable si des entreprises, des systèmes, des opérations, des programmes, des activités ou des organisations du secteur public fonctionnent conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités et si des améliorations sont possibles.

<b>Progrès</b>	Le <i>progrès</i> signifie que la vie s'améliore pour une société, selon la définition qu'en donnent les membres de cette société. Le progrès peut aussi être défini comme le succès dans la réalisation des objectifs ou ceux qui sont à la portée de la main et qui sont établis par un processus politique ou un autre type d'engagement civique. Les progrès sont multidimensionnels et comprennent généralement des facteurs économiques, sociaux et environnementaux ainsi que d'autres domaines que les personnes considèrent comme importants pour la vie (par exemple, la culture ou la qualité de la gouvernance). Bien que le progrès implique un changement pour le meilleur, toute évaluation des progrès doit également inclure une évaluation de la régression.
<b>Pertinence</b>	La <i>pertinence</i> d'une politique est l'adéquation de ses objectifs par rapport aux besoins sociaux, économiques ou environnementaux qu'elle vise à satisfaire. (selon la GUID 9020)
<b>Utilité</b>	L' <i>utilité</i> traite de la question de savoir si la politique en valait la peine, en tenant compte de tous ses effets directs (résultats) et indirects (impacts), même involontaires ou inattendus, d'une part, et des besoins que cette politique voulait satisfaire, d'autre part. (selon la GUID 9020)

## ANNEXE B – SOURCES DE RÉFÉRENCE

- 1) Les efforts déployés par l'Organisation des Nations Unies pour organiser la réalisation des objectifs de développement durable ont servi de référence en matière d'élaboration et d'utilisation des KNI aux niveaux international et national. Le Cadre mondial d'indicateurs relatifs aux objectifs et aux cibles du Programme de développement durable à l'horizon 2030 a été convenu à la 48ème session de la Commission de statistique des Nations Unies tenue en mars 2017.
- 2) Dans le cadre de l'Initiative Du Vivre Mieux de l'Organisation de coopération et de développement économiques, des progrès substantiels ont été accomplis dans l'élaboration d'une méthodologie permettant de mesurer le progrès des sociétés et le bien-être des peuples. Les principaux concepts sont décrits dans :
  - Hall, J. et al. (2010), « A Framework to Measure the Progress of Societies », « OECD Statistics Working Papers », 2010/05, Publication de l'OCDE.
  - OECD/EU/JRC (2008), « Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide », Publication de l'OCDE, Paris.
  - OECD (2013), « OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being », Publication de l'OCDE, Paris,
  - OECD (2016), Institutions supérieures de contrôle des finances publiques et bonne gouvernance : Supervision, conseil et prospective, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Publication de l'OCDE, Paris.
  - Exton, C. and M. Shinwell (2018), « Policy use of well-being metrics: Describing countries' experiences », « OECD Statistics Working Papers », No. 2018/07, Publication de l'OCDE, Paris.
- 3) Les travaux de recherche du Fonds monétaire international sur la réglementation macro- prudentielle permettent de tirer des enseignements importants sur la stabilité macroéconomique et financière ainsi que sur l'utilisation d'indicateurs pour évaluer la stabilité au niveau national. Parmi les documents importants, mentionnons
  - « Macprudential Policy: an Organising Framework » (2011).

- « Key Aspects of Macroprudential Policy-Background Paper » (2013).
- 4) Différents ensembles de critères sont élaborés pour évaluer la qualité des indicateurs de suivi de la mise en œuvre des politiques, notamment les indicateurs RACER présentés dans la boîte à outils pour une meilleure réglementation de la Commission européenne (2017).
- 5) Outre les publications susmentionnées, il existe plusieurs outils qui sont utiles aux auditeurs, principalement pour définir les critères d'audit et identifier les bonnes pratiques. Ces outils sont mis en œuvre pour tous les sujets d'audit et peuvent donc également être utilisés pour la mise au point et l'utilisation des KNI. Les outils les plus utilisés sont les suivants :
- Base de données de l'EUROSAI sur les audits contenant les rapports d'audit des membres de l'EUROSAI sur divers sujet (<https://www.eurosai.org/en/databases/audits/>).
  - L'expérience dans la mise au point de systèmes KNI peut être partagée dans le cadre du
  - « Benchmarking International Exchange Project » - BIEP (<https://biep.nku.cz/>). Cet outil peut servir de plate-forme pour faciliter la coopération et la communication entre les auditeurs du monde entier.
  - La base de connaissances sur les indicateurs nationaux clés. Source d'information du Groupe de travail de l'INTOSAI sur les indicateurs nationaux clés ([kniknowledgebase.org](http://kniknowledgebase.org)).