

ISSAI 140

La gestion de la
qualité par les ISC

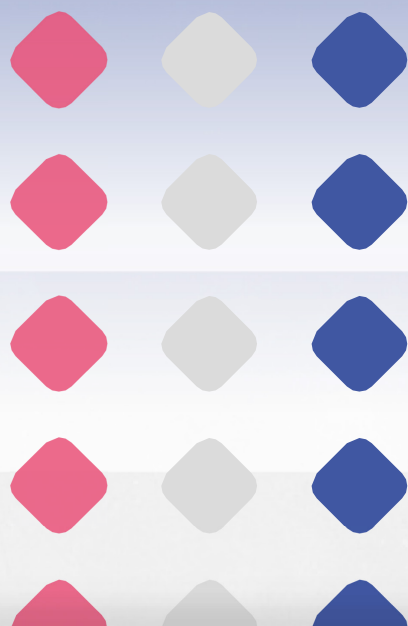


INTOSAI

Les normes internationales des
Institutions supérieures de
contrôle, ISSAI, sont
émises par l'Organisation
internationale des Institutions de
contrôle des finances publiques,
INTOSAI. Pour plus de
renseignements, consultez
www.issai.org



INTOSAI



INTOSAI, 2023

- 1) Auparavant connue en tant qu'ISSAI 40
- 2) Approuvée en 2010
- 3) Avec l'établissement du Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP), renommée ISSAI 140 avec des modifications rédactionnelles apportées en 2019
- 4) Remplace l'ancienne ISSAI 140 à compter du 1^{er} janvier 2025

L'ISSAI 140 est disponible dans toutes les langues officielles de l'INTOSAI : allemand, anglais, arabe, espagnol et français.

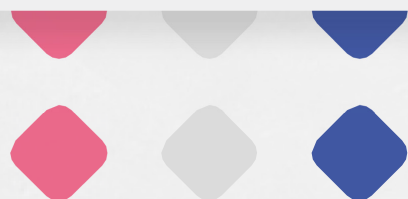


TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	2
CHAMP D'APPLICATION	3
LES PRINCIPES SOUS-JACENTS À LA PRÉSENTE NORME	4
DÉFINITIONS	6
EXIGENCES ORGANISATIONNELLES SOUS-TENDANT LE SYSTÈME DE GESTION DE LA QUALITÉ DE L'ISC	8
MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE GESTION DE LA QUALITÉ	8
Exigence organisationnelle 1	8
ETABLISSEMENT D'OBJECTIFS EN MATIÈRE DE QUALITÉ	10
Exigence organisationnelle 2	10
RECENSEMENT ET ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS À LA QUALITÉ	15
Exigence organisationnelle 3	15
CONCEPTION ET MISE EN OEUVRE DE RÉPONSES	17
Exigence organisationnelle 4	17
SUIVI DU SYSTÈME DE GESTION DE LA QUALITÉ ET CORRECTION DES DÉFICIENCES RELEVÉES	19
Exigence organisationnelle 5	19
ÉVALUATIONS ET CONCLUSIONS SUR L'EFFICACITÉ DU SYSTÈME DE GESTION DE LA QUALITÉ	22
Exigence organisationnelle 6	22
DOCUMENTATION DU SYSTÈME DE GESTION DE LA QUALITÉ	24
Exigence organisationnelle 7	24

INTRODUCTION

- 1) Pour que les institutions supérieures de contrôle (ci-après les «ISC») remplissent leurs objectifs stratégiques et leurs mandats, il est essentiel que tous les aspects de leurs activités soient de haute qualité et aboutissent à des résultats de grande qualité. La qualité doit faire partie intégrante de la stratégie, de la culture organisationnelle, des politiques et des procédures de l'ISC. La qualité des travaux et des réalisations d'une ISC a une incidence sur sa réputation, sur sa crédibilité et, en définitive, sur sa capacité à exercer efficacement son mandat.
- 2) Une ISC sert au mieux l'intérêt public lorsque la réalisation de ses missions est systématiquement de qualité élevée. La conception, la mise en œuvre et le fonctionnement d'un système de gestion de la qualité aident l'ISC à atteindre cet objectif et lui permettent d'obtenir une assurance raisonnable que ses processus sont conformes aux normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ci-après les «ISSAI») et aux exigences légales et réglementaires applicables.
- 3) Les ISSAI promeuvent la réalisation, par les ISC, de contrôles indépendants et efficaces. De ce fait, elles contribuent à assurer la crédibilité, la qualité, le professionnalisme et la fiabilité du contrôle du secteur public.
- 4) Il faut appliquer l'*ISSAI 140 intitulée «La gestion de la qualité par les ISC»* conjointement avec les autres ISSAI et en tenant dûment compte du mandat de l'ISC, de sa structure et de sa taille, ainsi que de la législation nationale et des types d'audit qu'elle réalise. La norme accorde la souplesse nécessaire dans l'application des exigences organisationnelles pour répondre aux spécificités de chaque ISC.

CHAMP D'APPLICATION

- 5) L'*ISSAI 140* a pour but de formuler les exigences organisationnelles auxquelles l'ISC doit satisfaire en matière de gestion de la qualité¹.
- 6) L'*ISSAI 140* porte sur la fonction et les responsabilités de l'ISC sur le plan organisationnel et est applicable à tous les types de missions couvertes par les ISSAI. L'*ISSAI 140* peut aussi être utilisée en ce qui concerne les fonctions juridictionnelles et autres exercées par l'ISC.
- 7) L'*ISSAI 140* est complétée par d'autres prises de position de l'INTOSAI relatives à la gestion de la qualité pour des types d'audit spécifiques.

¹

L'*ISSAI 140* se fonde sur les principes clés de la norme internationale de gestion de la qualité (International Standard on Quality Management, ISQM) 1, qui a été adaptée lorsque cela était nécessaire pour pouvoir s'appliquer aux ISC et au contexte du secteur public dans lequel elles évoluent. Voir norme ISQM 1 intitulée «Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens limités d'états financiers, ou d'autres missions d'assurance ou de services connexes», élaborée par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (International Auditing and Assurance Standards Board, IAASB).

LES PRINCIPES SOUS-JACENTS À LA PRÉSENTE NORME

8) Selon l'ISSAI 100 intitulée «*Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques*», chaque ISC devrait concevoir, mettre en œuvre et faire fonctionner un système de gestion de la qualité, afin de pouvoir obtenir une assurance raisonnable que l'ensemble de ses audits et autres missions sont réalisés avec un niveau de qualité systématiquement élevé et conformément aux ISSAI ou aux autres normes pertinentes et exigences légales et réglementaires applicables². Le système de gestion de la qualité de l'ISC porte généralement sur les composantes interdépendantes ci-après, de façon continue et itérative :

- le processus d'évaluation des risques de l'ISC ;
- la gouvernance et l'encadrement ;
- les règles de déontologie pertinentes ;
- l'acceptation, le lancement et la poursuite des missions ;
- la réalisation des missions ;
- les ressources de l'ISC ;
- les informations et les communications ;
- le processus de suivi et de prise de mesures correctives.

Les politiques et les procédures de l'ISC en matière de gestion de la qualité devraient attribuer et définir les responsabilités concernant la qualité et sa gestion pour les différents audits.

² ISSAI 100 intitulée «*Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques*», paragraphe 36.

- 9) La présente norme définit les exigences organisationnelles imposées par les ISSAI sur la base du principe énoncé dans l'ISSAI 100 (voir ci-dessus). Une ISC doit respecter toutes les exigences organisationnelles de l'ISSAI 140 pour être en mesure d'affirmer qu'elle a réalisé ses audits conformément aux ISSAI. L'autorité des normes ISSAI est précisée dans la norme ISSAI 100³.

L'ISSAI 140 formule des exigences dans les domaines suivants :

- la mise en place du système de gestion de la qualité,
- l'établissement d'objectifs en matière de qualité,
- le recensement et l'évaluation des risques liés à la qualité,
- l'élaboration et la mise en œuvre de réponses,
- le suivi du système de gestion de la qualité et la correction des déficiences relevées,
- l'évaluation de l'efficacité du système de gestion de la qualité et la formulation de conclusions à cet égard,
- la documentation du système de gestion de la qualité.

³ Ibidem, paragraphes 7 à 12.

DÉFINITIONS

- 10) **Constatations** relatives à un système de gestion de la qualité : informations sur la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement du système de gestion de la qualité, qui indiquent que celui-ci pourrait présenter une ou plusieurs déficiences.
- 11) **Déficiences** (dans le système de gestion de la qualité de l'ISC) : correspond à l'une ou l'autre des situations suivantes :
- a) un objectif approprié en matière de qualité n'a pas ou n'a pas bien été fixé ;
 - b) un risque ou une combinaison de risques liés à la qualité n'ont pas été relevés ou convenablement évalués ;
 - c) une réponse ou une combinaison de réponses ne permet pas de réduire à un niveau suffisamment faible la probabilité qu'un risque connexe lié à la qualité se concrétise, parce qu'elle n'a pas été conçue ou mise en œuvre de façon adéquate ou qu'elle ne fonctionne pas de manière efficace ;
 - d) un autre aspect du système de gestion de la qualité fait défaut, n'a pas été bien conçu ou mis en œuvre, ou ne fonctionne pas de manière efficace, de sorte qu'une exigence de la présente norme n'est pas respectée.
- 12) **Équipe chargée de la mission** : personnes réalisant la mission, ainsi que toutes les autres personnes qui sont responsables ou qui mettent en œuvre des procédures pendant son déroulement, à l'exception des experts externes et des auditeurs internes qui fournissent une assistance directe dans le cadre de la mission.
- 13) **Mission** : tout travail réalisé par l'ISC qui entre dans le champ d'application des ISSAI.

- 14) **Objectifs en matière de qualité** : effets que l'ISC souhaite obtenir concernant les composantes du système de gestion de la qualité.
- 15) **Présidence de l'ISC** : personne ou groupe de personnes au niveau hiérarchique le plus élevé, qui dirige ou gère l'institution et qui dispose au sein de celle-ci du pouvoir de déléguer l'autorité ou d'affecter des ressources.
- 16) **Réponse** : politiques et procédures élaborées et mises en œuvre par l'ISC, ainsi qu'actions entreprises dans le cadre du système de gestion de la qualité, afin de faire face à un ou à plusieurs risques liés à la qualité :
 - a) les politiques consistent en des énoncés de ce qu'il faut faire, ou ne pas faire, pour faire face à un risque lié à la qualité ;
 - b) les procédures sont les actions qui servent à mettre en œuvre les politiques.
- 17) **Responsable de la revue de la qualité de la mission** : personne ou équipe, au sein ou en dehors de l'ISC, dotée de l'expérience et des connaissances professionnelles appropriées, désignée pour réaliser la revue de la qualité de la mission de façon indépendante par rapport à l'équipe chargée de la mission.
- 18) **Revue de la qualité de la mission** : évaluation objective, réalisée par le responsable de la revue de la qualité de la mission et achevée avant la date du rapport d'audit, concernant les jugements importants portés par l'équipe chargée de la mission et les conclusions tirées à cet égard.
- 19) **Risque lié à la qualité : risque raisonnablement susceptible à la fois** :
 - a) de se concrétiser et
 - b) de nuire à la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs en matière de qualité, lorsqu'il est pris individuellement ou cumulé avec d'autres risques.

EXIGENCES ORGANISATIONNELLES SOUS-TENDANT LE SYSTÈME DE GESTION DE LA QUALITÉ DE L'ISC

MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE GESTION DE LA QUALITÉ

Exigence organisationnelle 1

- 20) L'ISC doit concevoir, mettre en œuvre et faire fonctionner un système de gestion de la qualité, en prenant en considération les changements touchant la nature de l'institution, les circonstances dans lesquelles elle exerce ses fonctions, ainsi que les modifications apportées à ses missions. Le système doit traiter tous les types de missions couverts par les ISSAI, ainsi que les fonctions juridictionnelle et autres éventuellement exercées par l'ISC. Le système doit faire partie intégrante des activités de l'ISC.
- 21) La présidence de l'ISC est responsable en dernier ressort du système de gestion de la qualité.
- 22) L'ISC doit élaborer et appliquer un processus d'évaluation des risques afin :
 - a) d'établir des objectifs en matière de qualité,
 - b) de cerner et d'évaluer les risques liés à la qualité,
 - c) de concevoir et de mettre en œuvre des réponses destinées à faire face à ces risques.
- 23) Dans le système de gestion de la qualité, l'ISC doit intégrer les objectifs pertinents pour assurer son indépendance et sa capacité à réaliser des travaux de grande qualité conformément aux principes et aux exigences organisationnelles énoncés dans l'ISSAI 130 intitulée «*Code déontologique*» et dans l'ISSAI 150 intitulée «*Compétence de l'auditeur*», ainsi que dans les ISSAI applicables aux différentes missions.

Modalités d'application

- 24) La gestion de la qualité n'est pas une fonction distincte de l'ISC. Elle consiste en l'intégration, dans la stratégie, les opérations et les processus de l'ISC, d'une culture organisationnelle qui démontre un engagement en faveur de la qualité. Lorsqu'elle est faite de manière intégrée, la conception du système de gestion de la qualité et des activités et processus de l'ISC peut donc favoriser la cohérence de l'approche de gestion de l'ISC et rendre la gestion de la qualité plus efficace. Une culture organisationnelle solide favorise la réalisation des objectifs de l'ISC en matière de qualité, en appuyant la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement du système de gestion de la qualité.
- 25) Assumer la responsabilité du système de gestion de la qualité implique d'en comprendre l'objectif au sein de l'ISC et de mettre en place un système de gouvernance approprié pour en superviser le fonctionnement.
- 26) La présidence de l'ISC peut confier la responsabilité de la mise en œuvre du système de gestion de la qualité à certaines personnes et les obliger à rendre compte de la façon dont elles s'en acquittent. Ainsi, elle peut conférer à :
- a) une personne ou un groupe de personnes, tels que l'agent ou le groupe d'agents au(x) grade(s) le(s) plus élevé(s), la responsabilité du système de gestion de la qualité et les obliger à en rendre compte ;
 - b) une personne ou un groupe de personnes la responsabilité opérationnelle concernant des aspects spécifiques du système, tels que le respect des règles en matière d'indépendance, ainsi que le processus de suivi et de prise de mesures correctives.
- Ces responsabilités peuvent toutes être confiées à une même personne.
- 27) Lorsqu'elle délègue la responsabilité et l'obligation de rendre compte du système de gestion de la qualité ou d'aspects spécifiques de ce dernier à une personne ou à un groupe de personnes, la présidence de l'ISC peut se demander si elle/il possède l'expérience, les connaissances, l'influence et l'autorité appropriées, si elle/il dispose de suffisamment de temps pour s'acquitter de ses responsabilités, et si elle/il comprend les fonctions qui lui sont assignées et comment elle/il est tenu(e) d'en rendre compte.
- 28) L'indépendance de l'ISC est une condition préalable à la réalisation de travaux d'audit de grande qualité. Les principes de l'INTOSAI relatifs à l'indépendance sont énoncés dans les *INTOSAI-P*, plus particulièrement dans l'*INTOSAI-P 10* intitulée «*Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC*».

ETABLISSEMENT D'OBJECTIFS EN MATIÈRE DE QUALITÉ

Exigence organisationnelle 2

- 29) **En matière de qualité, l'ISC doit fixer des objectifs qui soient en adéquation avec sa nature et les circonstances dans lesquelles elle exerce ses fonctions et que le système de gestion de la qualité soit censé atteindre. Lesdits objectifs doivent porter sur : chaque composante de la gouvernance et de l'encadrement ; les règles de déontologie pertinentes ; l'acceptation, le lancement et la poursuite des missions ; la réalisation des missions ; les ressources de l'ISC ; les informations et les communications.**
- 30) **L'ISC doit examiner s'il convient de modifier les objectifs en matière de qualité pour traduire les changements touchant sa nature et les circonstances dans lesquelles elle exerce ses fonctions et/ou réalise ses missions. Si de telles modifications s'avèrent nécessaires, l'ISC doit établir des objectifs supplémentaires en matière de qualité ou modifier ceux déjà fixés.**

Modalités d'application

- 31) En plus des ISSAI, les lois, les règlements et d'autres normes peuvent poser des exigences pour des objectifs spécifiques en matière de qualité.
- 32) Les ISC qui réalisent des missions conformément aux ISSAI disposent avec celles-ci d'une base solide pour définir les objectifs en matière de qualité. À titre d'exemple, l'ISSAI 130 porte sur les principes déontologiques fondamentaux, à savoir l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité, la compétence, le comportement professionnel, ainsi que la confidentialité et la transparence. L'ISSAI 150 établit des exigences organisationnelles concernant les compétences des auditeurs. Le respect de ces principes et de ces exigences organisationnelles est un objectif pertinent lors de l'établissement du système de gestion de la qualité de l'ISC. Différentes exigences énoncées dans les ISSAI sont applicables à chaque mission menée dans le cadre d'audits financiers, d'audits de conformité et d'audits de la performance. Le système de gestion de la qualité sert à assurer l'ISC que les différentes missions sont réalisées conformément aux ISSAI qui leur sont applicables.
- 33) Il est conseillé à l'ISC de tenir compte du contexte de ses travaux et de son impact éventuel sur ses objectifs en matière de qualité.

- 34) L'ISC peut aussi décliner les objectifs en matière de qualité en sous-objectifs, afin de faciliter le recensement et l'évaluation des risques pesant sur la réalisation de ces objectifs et de proposer des réponses appropriées.
- 35) L'ISC décide de la fréquence avec laquelle il convient d'examiner si les objectifs en matière de qualité doivent être modifiés.

Gouvernance et encadrement

- 36) Les objectifs en matière de qualité liés à la gouvernance et à l'encadrement de l'ISC peuvent s'articuler autour d'un ou de plusieurs des énoncés ci-après.
 - a) L'ISC démontre son engagement en faveur de la qualité en le traduisant dans sa culture organisationnelle.
 - b) L'encadrement assume la responsabilité de la qualité et se charge d'en rendre compte.
 - c) Par ses actions et son comportement, l'encadrement démontre son engagement en faveur de la qualité.
 - d) La structure organisationnelle, de même que l'attribution des fonctions, des responsabilités et des pouvoirs sont appropriées pour permettre la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement du système de gestion de la qualité de l'ISC.
 - e) Les besoins en ressources font l'objet d'une planification, et les ressources sont obtenues, allouées et affectées d'une manière qui témoigne de l'engagement de l'ISC en faveur de la qualité.
- 37) L'encadrement ne se limite pas nécessairement aux membres de la direction et aux personnes qui dirigent l'ISC, par exemple la personne qui la préside.

Règles de déontologie pertinentes

- 38) Les objectifs en matière de qualité liés aux règles de déontologie peuvent servir à confirmer que l'ISC et les membres de son personnel comprennent et assument leurs responsabilités au regard des règles juridiques et déontologiques pertinentes (telles que celles énoncées dans l'ISSAI 130), y compris celles relatives à l'indépendance.

Acceptation, lancement et poursuite des missions

- 39) Les objectifs en matière de qualité liés à l'acceptation, au lancement et à la poursuite des missions peuvent préciser que l'ISC acceptera, lancera et poursuivra normalement les

missions uniquement si, en l'occurrence, elle :

- a) respecte les ISSAI et les autres normes pertinentes, les exigences légales et réglementaires applicables, ainsi que les règles de déontologie ;
 - b) agit dans les limites de son mandat légal ou de son autorité juridique ;
 - c) dispose des capacités nécessaires, y compris en temps et en ressources.
- 40) L'ISC peut réaliser des missions : 1) en vertu de ses mandats légaux, 2) à la demande du pouvoir législatif ou d'organes de surveillance, 3) de sa propre initiative. Dans le cadre de mandats légaux ou de demandes, il se peut que l'ISC soit tenue de réaliser la mission, mais qu'elle ne soit pas habilitée à prendre des décisions sur son acceptation ou sa poursuite, ou encore à se retirer d'une mission ou à y renoncer.

Réalisation des missions

- 41) Les objectifs en matière de qualité liés à la réalisation des missions peuvent déterminer les attentes concernant la mesure dans laquelle :
- a) les équipes chargées des missions comprennent et assument les responsabilités que celles-ci impliquent, y compris la responsabilité globale de la personne qui doit :
 - i. gérer la mission et atteindre le niveau de qualité requis ;
 - ii. participer suffisamment et de façon appropriée aux différentes étapes de la mission ;
 - b) la nature, le calendrier et l'étendue de la direction et de la supervision des équipes chargées des missions ainsi que de la revue des travaux effectués sont appropriés, compte tenu des caractéristiques des missions et des ressources allouées aux équipes ou mises à leur disposition ;
 - c) les membres des équipes chargées des missions exercent adéquatement leur jugement professionnel et font preuve d'esprit critique ;
 - d) des consultations sont réalisées sur des questions importantes, notamment les points délicats ou litigieux, et une suite est donnée aux conclusions établies d'un commun accord qui, le cas échéant, sont documentées ;
 - e) les divergences d'opinions qui apparaissent (par exemple au sein de l'équipe chargée de la mission, ou entre cette équipe et le responsable de la revue de la qualité de la

mission ou des personnes qui réalisent des activités dans le cadre du système de gestion de la qualité de l'ISC) sont portées à l'attention des agents au niveau de l'ISC qui convient, puis résolues et documentées de façon appropriée ;

- f) les rapports d'audit sont pertinents et répondent aux attentes des parties prenantes, sans compromettre l'indépendance de l'ISC ;
- g) la documentation de la mission est constituée en temps opportun et est conservée et maintenue de façon appropriée pour répondre aux besoins de l'ISC et pour respecter toute exigence légale et réglementaire supplémentaire, ainsi que les autres normes pertinentes.

Ressources de l'ISC

- 42) Les objectifs en matière de qualité liés aux ressources de l'ISC peuvent s'articuler, entre autres, autour des énoncés ci-après.
- a) L'ISC veille à recruter, à former et à conserver du personnel doté des compétences et des capacités nécessaires pour réaliser des missions d'une qualité constamment élevée et pour assumer des responsabilités en lien avec le fonctionnement de son système de gestion de la qualité.
 - b) Le personnel acquiert et maintient les compétences lui permettant de remplir ses fonctions, est évalué et est tenu de rendre compte à cet égard ou se voit reconnu au travers de récompenses appropriées.
 - c) Les personnes affectées à des missions ou à des activités au sein du système de gestion de la qualité disposent des compétences et des capacités appropriées, y compris de suffisamment de temps pour s'acquitter de leurs tâches.
 - d) Les ressources technologiques nécessaires (généralement des applications, des infrastructures et des processus informatiques) sont obtenues ou développées, puis mises en œuvre, maintenues et utilisées pour permettre de faire fonctionner le système de gestion de la qualité de l'ISC et de réaliser les missions.
 - e) Les ressources intellectuelles appropriées (par exemple des méthodologies, des guides, de la documentation normalisée, des bases de données, etc.) sont obtenues ou développées, puis mises en œuvre, maintenues et utilisées pour permettre de faire fonctionner le système de gestion de la qualité de l'ISC et de réaliser systématiquement des missions de grande qualité.

- f) Les ressources humaines, technologiques ou intellectuelles obtenues auprès de fournisseurs de services externes conviennent à l'utilisation qui en est faite dans le système de gestion de la qualité de l'ISC et lors des missions.
- 43) L'ISC demeure responsable de la qualité, même lorsqu'elle recourt aux ressources de fournisseurs de services externes.

Informations et communications

- 44) Les objectifs en matière de qualité liés aux informations et aux communications peuvent s'articuler, entre autres, autour des éléments ci-après.
- a) Le système d'information permet de relever, de saisir, de traiter et de conserver des informations pertinentes et fiables à l'appui du système de gestion de la qualité.
 - b) La culture organisationnelle contribue à la reconnaissance et au renforcement des responsabilités des membres du personnel concernant le partage des savoirs au sein de l'ISC.
 - c) Des informations pertinentes et fiables sur le système de gestion de la qualité sont communiquées au personnel et aux équipes chargées des missions afin qu'ils puissent comprendre leurs responsabilités et s'en acquitter dans le cadre dudit système ou des missions.
 - d) Le personnel et les équipes chargées des missions communiquent au sein de l'ISC lorsqu'ils réalisent des activités dans le cadre du système de gestion de la qualité ou de missions.
 - e) Des informations pertinentes et fiables sur le système de gestion de la qualité sont communiquées aux parties prenantes et à d'autres parties externes.

RECENSEMENT ET ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS À LA QUALITÉ

Exigence organisationnelle 3

- 45) **L'ISC doit recenser et évaluer les risques liés à la qualité.**
- 46) **L'ISC doit examiner si les risques liés à la qualité ou leurs évaluations doivent être modifiés du fait de changements touchant la nature de l'ISC et les circonstances dans lesquelles elle exerce ses fonctions ou réalise ses missions. Le cas échéant, l'ISC doit recenser et évaluer les nouveaux risques liés à la qualité ou modifier les évaluations de ceux déjà relevés.**

Modalités d'application

- 47) L'ISC décide de la fréquence appropriée des recensements et des évaluations des risques liés à la qualité.
- 48) Les éléments suivants peuvent aider l'ISC à évaluer les situations, les événements, les circonstances, les actions ou les inactions susceptibles de nuire à la réalisation de ses objectifs en matière de qualité, ainsi qu'à déterminer comment ces risques peuvent se concrétiser :
 - a) la complexité et d'autres caractéristiques de l'environnement organisationnel et opérationnel de l'ISC ;
 - b) les processus stratégiques et opérationnels de l'ISC ;
 - c) le style de gestion et les caractéristiques des dirigeants de l'ISC ;
 - d) les ressources mises à la disposition de l'ISC ;
 - e) les ISSAI, les textes légaux et réglementaires, ainsi que les autres normes pertinentes à respecter dans l'environnement dans lequel l'ISC exerce ses fonctions ;
 - f) tout partenariat dans le cadre des activités de l'ISC ;
 - g) la nature des missions réalisées par l'ISC ;
 - h) les types de rapports publiés par l'ISC ;

- i) les organismes audités par l'ISC.
- 49) Les réponses aux questions ci-après peuvent aider l'ISC à évaluer dans quelle mesure un risque, pris individuellement ou cumulé avec d'autres risques, peut nuire à la réalisation des objectifs en matière de qualité.
- a) Comment une situation, un événement, une circonstance, une action ou une inaction pourraient-ils nuire à la réalisation des objectifs en matière de qualité ?
 - b) À quelle fréquence peut-on s'attendre à ce que la situation, l'événement, la circonstance, l'action ou l'inaction se produisent ?
 - c) Combien de temps s'écoulerait avant que les effets de la situation, de l'événement, de la circonstance, de l'action ou de l'inaction se fassent ressentir, et l'ISC serait-elle en mesure de réagir pendant ce laps de temps pour atténuer ces effets ?
 - d) Pendant combien de temps une situation, un événement, une circonstance, une action ou une inaction auraient-ils une incidence sur la réalisation des objectifs en matière de qualité ?
- 50) L'ISC peut utiliser des notations ou des scores pour classer les risques.

CONCEPTION ET MISE EN OEUVRE DE RÉPONSES

Exigence organisationnelle 4

- 51) **L'ISC doit élaborer et mettre en œuvre des réponses pour faire face aux risques liés à la qualité, en se fondant sur les évaluations de ceux-ci et en y donnant suite.**
- 52) **L'ISC doit examiner si les réponses doivent être modifiées en raison de changements touchant sa nature et les circonstances dans lesquelles elle exerce ses fonctions ou réalise ses missions. Le cas échéant, l'ISC doit élaborer et mettre en œuvre des réponses supplémentaires ou changer celles déjà apportées.**

Modalités d'application

- 53) L'ISC décide de la fréquence avec laquelle il convient d'examiner si les réponses doivent être modifiées.
- 54) Les réponses appropriées pour faire face aux risques liés à la qualité sont proportionnées à l'évaluation de ceux-ci. L'ISC exerce son jugement professionnel pour déterminer si les réponses sont proportionnées à la mesure dans laquelle les conditions, les événements, les circonstances, les actions ou les inactions nuisent à la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs en matière de qualité.
- 55) Lors de la conception et de la mise en œuvre des réponses pour faire face aux risques liés à la qualité, l'ISC peut prendre les éléments suivants en considération :
 - a) la nature, le calendrier et l'étendue des réponses ;
 - b) le niveau auquel il convient de mettre en œuvre les réponses (par exemple au niveau institutionnel, au niveau de la mission, ou à ces deux niveaux combinés) ;
 - c) la nécessité de documenter et de communiquer la réponse afin de garantir qu'elle soit mise en œuvre de manière uniforme.
- 56) Quelques exemples de réponses que l'ISC pourrait préparer et mettre en œuvre pour faire face aux risques liés à la qualité sont présentés ci-après.
 - a) L'ISC établit des politiques et des procédures :

- i. pour détecter, évaluer et contrer les menaces pesant sur la conformité aux règles de déontologie pertinentes ;
 - ii. pour détecter, communiquer, évaluer et signaler les manquements aux règles de déontologie pertinentes, ainsi que pour apporter en temps opportun une réponse appropriée aux causes et aux conséquences de ces manquements.
- b) Au moins une fois par an, l'ISC obtient un document attestant le respect des règles en matière d'indépendance auprès de tous les membres de son personnel qui y sont assujettis en vertu des règles de déontologie pertinentes.
- c) L'ISC établit des politiques et des procédures pour recevoir, examiner et régler les plaintes et les allégations concernant le non-respect des obligations qui lui incombent lors de la réalisation de ses missions.
- d) L'ISC établit des politiques et des procédures pour traiter les cas où elle est juridiquement tenue d'accepter une mission en vertu de son mandat ou d'une demande qui lui est adressée.
- e) L'ISC établit des politiques et des procédures pour déterminer si et quand une revue de la qualité des missions constitue une réponse appropriée pour faire face à un ou à plusieurs risques liés à la qualité⁴. Ces politiques et procédures peuvent, sans s'y limiter, porter sur les éléments suivants :
- i. le recensement des missions ou types de missions spécifiques qui nécessitent une revue de la qualité ;
 - ii. les critères de qualification à remplir pour exercer la fonction de responsable de la revue de la qualité de la mission ;
 - iii. les circonstances compromettant la qualification du responsable de la revue de la qualité de la mission pour la réalisation de cette revue ;
 - iv. la réalisation de la revue de la qualité de la mission.

⁴

Pour de plus amples informations, voir la norme internationale de gestion de la qualité ISQM 2 intitulée «Revue de la qualité des missions», élaborée par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (*International Auditing and Assurance Standards Board*, IAASB).

SUIVI DU SYSTÈME DE GESTION DE LA QUALITÉ ET CORRECTION DES DÉFICIENCES RELEVÉES

Exigence organisationnelle 5

- 57) L'ISC doit établir un processus de suivi et de prise de mesures correctives, afin de :
- a) fournir des informations pertinentes, fiables et opportunes sur la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement du système de gestion de la qualité ;
 - b) relever les déficiences et atouts que présentent potentiellement la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement du système de gestion de la qualité ;
 - c) prendre les mesures appropriées en réponse aux déficiences constatées, de sorte que celles-ci soient corrigées en temps opportun ;
 - d) pouvoir évaluer la conformité aux ISSAI, aux exigences légales et réglementaires applicables, ainsi qu'aux politiques et procédures qu'elle a établies pour faire face aux risques liés à la qualité.
- 58) Le processus de suivi et de prise de mesures correctives doit comporter les actions suivantes :
- a) évaluer les constatations afin de déterminer s'il existe des déficiences ;
 - b) évaluer la gravité, le caractère généralisé et les causes profondes des déficiences recensées ;
 - c) élaborer et mettre en œuvre des mesures correctives appropriées pour remédier aux déficiences relevées ;
 - d) évaluer si les mesures correctives ont été élaborées et mises en œuvre de manière appropriée, et si elles sont efficaces.
- 59) L'ISC doit réagir lorsque des constatations faites dans le cadre de la gestion de la qualité montrent que des procédures requises n'ont pas été appliquées lors de la réalisation d'une mission ou que le rapport publié risque de ne pas être conforme aux ISSAI et aux lois et règlements applicables.
- 60) Le processus de suivi et de prise de mesures correctives doit comporter des revues de missions achevées. Sur la base des risques liés à la qualité détectés,

l'ISC doit définir des critères pour sélectionner les missions achevées à revoir.

- 61) **L'ISC doit établir des politiques et des procédures qui traitent la question de l'objectivité des personnes chargées des activités de suivi.**

Modalités d'application

- 62) Le processus de suivi et de prise de mesures correctives permet non seulement d'évaluer le système de gestion de la qualité, mais aussi d'améliorer de manière proactive et continue ce dernier de même que la qualité des missions.
- 63) L'établissement du processus de suivi et de prise de mesures correctives peut s'articuler, entre autres, autour des éléments suivants :
- a) l'élaboration d'activités de suivi pour relever les atouts de la conception et du fonctionnement du système de gestion de la qualité ;
 - b) l'élaboration d'activités de suivi pour détecter, évaluer et corriger les déficiences dans la conception et le fonctionnement du système de gestion de la qualité ;
 - c) la définition de critères pour sélectionner les missions à revoir, la fréquence des revues et les personnes à qui les confier.
- 64) Lorsqu'elle détermine la nature, le calendrier et l'étendue des activités de suivi, l'ISC peut prendre en considération :
- a) sa taille, sa structure et son organisation ;
 - b) les raisons à l'origine des évaluations des risques liés à la qualité ;
 - c) la manière dont les réponses apportées pour remédier aux risques liés à la qualité ont été élaborées ;
 - d) la manière dont le processus d'évaluation des risques de l'ISC a été conçu ;
 - e) les changements dans le système de gestion de la qualité ;
 - f) les résultats des activités de suivi précédentes.

- 65) Les changements dans le système de gestion de la qualité peuvent comprendre :
- a) des modifications destinées à corriger une déficience relevée dans le système de gestion de la qualité ;
 - b) la modification des objectifs en matière de qualité, des risques liés à la qualité ou des réponses destinées à faire face aux risques liés à la qualité à la suite de changements touchant la nature de l'ISC et les circonstances dans lesquelles elle exerce ses fonctions et réalise ses missions.
- 66) Lorsque le système de gestion de la qualité change, les activités de suivi menées antérieurement par l'ISC risquent de ne plus lui permettre d'obtenir les informations nécessaires pour étayer l'évaluation de ce système. C'est pourquoi il est conseillé d'inclure le suivi de ces changements dans les activités de suivi.
- 67) Les activités de suivi peuvent consister dans une combinaison d'activités continues et périodiques. Les activités continues sont généralement des activités courantes intégrées dans les processus de l'ISC et réalisées en temps réel en fonction de l'évolution des circonstances. Les activités périodiques sont réalisées par l'ISC à intervalles réguliers.
- 68) À l'appui de son processus de suivi et de prise de mesures correctives, l'ISC peut régulièrement ou ponctuellement chercher à obtenir un retour d'informations qui lui sera utile pour faire évoluer la qualité et la gestion de la qualité au fil du temps. Ces retours d'informations pourraient provenir, par exemple, de parties prenantes, d'exams par les pairs ou d'outils fournis par l'INTOSAI, tels que le Cadre de mesure du rendement des ISC.
- 69) Si les responsables des différentes composantes du système de gestion de la qualité communiquent en temps opportun des informations sur les déficiences relevées et sur les mesures correctives, les membres du personnel pourront, en fonction de leurs responsabilités, prendre des mesures pour corriger les déficiences en question.

ÉVALUATIONS ET CONCLUSIONS SUR L'EFFICACITÉ DU SYSTÈME DE GESTION DE LA QUALITÉ

Exigence organisationnelle 6

- 70) La ou les personnes responsables du système de gestion de la qualité et chargées d'en rendre compte l'évaluent et formulent des conclusions à son égard. L'évaluation doit couvrir une période définie et être réalisée au moins une fois par an.

Modalités d'application

- 71) La ou les personnes responsables du système de gestion de la qualité et chargées d'en rendre compte peuvent recevoir l'assistance d'autres personnes lorsqu'elles réalisent l'évaluation. Néanmoins, elles en demeurent responsables et tenues d'en rendre compte.
- 72) La conclusion peut prendre la forme déterminée par l'ISC. La ou les personnes responsables peuvent fournir une assurance en indiquant explicitement quelles informations ont été obtenues, comment elles ont été utilisées lors de l'évaluation et pourquoi les conclusions qui en résultent ont été tirées. La conclusion peut être complétée par des constatations et des recommandations ou en comporter.
- 73) Si une conclusion est formulée dans un format plus normalisé, la ou les personnes responsables peuvent la présenter sous la forme de l'un des énoncés ci-après.
- a) Le système de gestion de la qualité fournit à l'ISC une assurance raisonnable que l'objectif qu'il vise est atteint.
 - b) Exception faite des éléments liés aux déficiences relevées ayant une incidence grave, sans être généralisée, sur la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement du système de gestion de la qualité, ce dernier fournit à l'ISC une assurance raisonnable que l'objectif qu'il vise est atteint.
 - c) Le système de gestion de la qualité ne fournit pas à l'ISC une assurance raisonnable que l'objectif qu'il vise est atteint.
- 74) Les informations servant à étayer l'évaluation de l'efficacité du système de gestion de la qualité peuvent être obtenues de plusieurs façons. Lorsqu'elle définit ces processus, l'ISC tient compte de la complexité de son organisation, de son environnement opérationnel et

des types de missions réalisées. Dans les ISC de petite taille, il se peut que la ou les personnes qui réalisent l'évaluation participent directement au suivi et à la prise de mesures correctives, et qu'elles aient donc connaissance des informations à l'appui de l'évaluation du système de gestion de la qualité. Dans les ISC de plus grande taille, il se peut que la ou les personnes qui réalisent l'évaluation du système de gestion de la qualité doivent établir des processus pour réunir, synthétiser et communiquer les informations nécessaires à cette évaluation.

- 75) En tirant des conclusions sur le système de gestion de la qualité, la ou les personnes responsables de celui-ci et chargées d'en rendre compte peuvent prendre en considération :
- a) le processus mis en place par l'ISC pour évaluer les risques pesant sur la gestion de la qualité, y compris ses objectifs en matière de qualité, les risques liés à la qualité, ainsi qu'une description des réponses apportées par l'ISC et de la mesure dans laquelle elles permettent de faire face aux risques liés à la qualité ;
 - b) les résultats du processus de suivi et de prise de mesures correctives, y compris :
 - i. les atouts relevés dans la conception et le fonctionnement du système de gestion de la qualité ;
 - ii. la gravité et le caractère généralisé des déficiences constatées, ainsi que leurs effets sur la réalisation des objectifs du système de gestion de la qualité ;
 - iii. la question de savoir si l'ISC a élaboré et mis en œuvre des mesures correctives, et si celles prises jusqu'au moment de l'évaluation sont efficaces ;
 - iv. la question de savoir si l'ISC a remédié de façon appropriée aux effets des déficiences relevées sur le système de gestion de la qualité, par exemple en prenant d'autres mesures si nécessaire.
- 76) En raison des lois et règlements applicables ou d'autres facteurs, il peut être opportun de communiquer à des parties externes la conclusion sur l'efficacité du système de gestion de la qualité. Le cas échéant, il est conseillé à l'ISC d'établir des procédures sur la façon de présenter ces conclusions.

DOCUMENTATION DU SYSTÈME DE GESTION DE LA QUALITÉ

Exigence organisationnelle 7

- 77) En ce qui concerne son système de gestion de la qualité, l'ISC doit préparer une documentation suffisante pour :
- a) fournir la preuve qu'il a été élaboré et mis en œuvre, et qu'il fonctionne ;
 - b) favoriser une compréhension cohérente par les membres du personnel du système de gestion de la qualité, y compris de leurs fonctions et responsabilités au sein de celui-ci et lors de la réalisation des missions ;
 - c) soutenir une mise en œuvre et un fonctionnement cohérents du système de gestion de la qualité ;
 - d) étayer le suivi et l'évaluation du système de gestion de la qualité.
- 78) Pour ce qui est de la documentation relative au système de gestion de la qualité, l'ISC doit fixer un délai de conservation qui tienne compte des normes et des dispositions législatives et réglementaires pertinentes.

Modalités d'application

- 79) Des facteurs relatifs à la nature et à la complexité de l'ISC et des missions réalisées peuvent avoir une incidence sur les jugements portés par celle-ci sur la forme, le contenu et l'étendue de la documentation. Les domaines présentant plus de risques liés à la qualité, les questions impliquant des jugements plus complexes, ainsi que la modification de certains éléments du système de gestion de la qualité peuvent avoir une plus grande incidence encore sur la forme, le contenu et l'étendue de la documentation.
- 80) Dans la documentation sur son système de gestion de la qualité, l'ISC peut inclure :
- a) ses objectifs en matière de qualité et les risques liés à la qualité auxquels elle est exposée ;
 - b) une description des réponses qu'elle a apportées et de la manière dont elles permettent de faire face aux risques liés à la qualité ;
 - c) des informations sur le processus de suivi et de prise de mesures correctives, y

compris la preuve de la réalisation des activités de suivi, l'évaluation des constatations, des déficiences relevées et de leurs causes sous-jacentes, les mesures prises pour corriger ces déficiences et l'évaluation de la conception et de la mise en œuvre de ces mesures, ainsi que les communications sur le suivi et sur les mesures correctives adoptées ;

- d) le fondement des conclusions tirées concernant l'évaluation du système de gestion de la qualité.