

EUROSAI



VII Kongres Kraków 2008

**SUJET 1: CONSTRUCTION
DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA
QUALITÉ DE CONTRÔLE
AU SEIN DE L'INSTITUTION SUPÉRIEURE
DE CONTRÔLE**

RAPPORT DIRECTEUR

Elaboré par:

Chambre des comptes d'Etat, Hongrie (pays de la Présidence)

Cour des comptes européenne

Office de contrôle d'Etat, Malte

Office de contrôle d'Etat, Danemark

Chambre des comptes, Fédération de Russie

février 2007

INTRODUCTION	4
GLOSSAIRE	6
CHAPITRE I: LEADERSHIP	9
CHAPITRE II: STRATÉGIE ET PROGRAMMATION	13
<i>Programmation stratégique</i>	13
<i>Programmation opérationnelle</i>	14
CHAPITRE III: GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	16
<i>Planification des ressources humaines</i>	17
<i>Politique et procédures en matière de la GRH</i>	17
<i>Description des postes</i>	18
<i>Recrutement et sélection des personnels</i>	18
<i>Formation et développement des collaborateurs</i>	19
<i>Évaluation des résultats du travail et reconnaissance des mérites</i>	20
<i>Rémunération et indemnités salariales</i>	20
CHAPITRE IV: INTÉGRATION DE LA QUALITÉ AU PROCESSUS DE CONTRÔLE	22
<i>Standards du contrôle</i>	22
<i>Instructions, procédures et méthodes</i>	22
<i>Supervision et révision</i>	23
<i>Appui</i>	24
CHAPITRE V: RELATIONS EXTERNES	26
<i>Organisations contrôlées</i>	27
<i>Parlement et commissions parlementaires</i>	28
<i>Médias et société</i>	28
<i>Organisations internationales et autres ISC</i>	29
CHAPITRE VI: DÉVELOPPEMENT PERMANENT ET PERFECTIONNEMENT	31
<i>Révision et suivi permanents</i>	31
<i>Révision post-contrôle de la qualité</i>	32
<i>Auto-évaluation de l'organisation</i>	33
<i>Autres moyens de développement permanent et de perfectionnement de l'organisation</i>	34
<i>Avis externes</i>	34
OBSERVATIONS FINALES	36
DOCUMENTS DE REFERENCE	37
RECUEIL DE QUESTIONS	39

INTRODUCTION

- 0.1. Le Conseil d'administration d'EUROSAI a décidé que lors du VIIIe Congrès EUROSAI, qui doit se réunir à Cracovie les 2-5 juin 2008, serait discutée la qualité du contrôle. Il a été également convenu que le Sujet I serait consacré à la « Construction du système de management de la qualité de contrôle au sein de l'Institution supérieure de contrôle ». Les discussions concernant le sujet I permettront aux institutions membres de se faire une idée sur les principes et les pratiques d'un système efficace de management de la qualité. En accord avec cet objectif va être élaboré un guide de bonnes pratiques qui sera présenté au VIIIe Congrès EUROSAI pour validation.
- 0.2. L'intention du présent Rapport directeur est de donner aux organisations membres d'EUROSAI une vision générale de la situation afin qu'elles puissent préparer des rapports nationaux. Les organisations membres d'EUROSAI doivent présenter dans leurs rapports la description de leurs systèmes de management de la qualité en tenant compte des éléments clefs contenus dans le présent rapport directeur.

Atteindre à l'excellence dans les activités de contrôle

- 0.3. Dans la déclaration de Lima, relative aux principes de contrôle des finances publiques, sont mentionnés les suivants objectifs de contrôle détaillés, nécessaires pour assurer la stabilité et le développement des administrations nationales :
 - utilisation appropriée et efficace des fonds publics ;
 - élaboration d'un système de gestion des finances en bon père de famille ;
 - exercice approprié des activités administratives ainsi que
 - communication des informations aux administrations publiques et à l'opinion publique moyennant la publication des rapports objectifs.

Du point de vue des intéressés, l'acceptation des demandes et des recommandations issues des contrôles dépend de la confiance envers l'institution supérieure de contrôle (ISC) elle-même ainsi que des actions de contrôle entreprises. C'est pourquoi l'ISC doit s'efforcer d'élaborer des systèmes et des méthodes assurant l'excellence de son travail et de ses résultats.

- 0.4. Le processus de construction, de mise en oeuvre et de perfectionnement du système de management de la qualité au sein des ISC peut contribuer à garantir la confiance des intéressés. L'objectif fondamental de la création d'un tel système consiste à garantir une qualité bonne et durable des travaux de contrôle et de leurs résultats. Un système efficace de management de la qualité mène aussi à l'élaboration et au maintien d'un cadre complexe de régulation de ces facteurs et conditions qui ont un impact direct sur les actions de contrôle.

0.5. Si l'ISC dispose d'un système de management de la qualité bien tenu, elle est à même de donner des résultats de haute qualité. Afin qu'un système de management de la qualité puisse fonctionner efficacement, il est extrêmement essentiel d'élaborer des standards appropriés, des procédures ainsi que des instructions à tous les niveaux de contrôle au sein de l'ISC. En outre, il faut également définir, assurer le suivi et le respect des paramètres garantissant l'excellence des travaux de contrôle (à savoir leur pertinence, fiabilité, objectivité, caractère adéquat, temps opportun, clarté, efficacité et efficacité).

Éléments du système de management de la qualité

0.6. Un système de management de la qualité associé à des activités de contrôle est composé d'éléments suivants :

- leadership qui est le facteur clé pour élaborer la mission, la vision, la valeur, l'éthique de même que la culture de l'organisation, faisant fonction de modèle d'excellence ;
- stratégie et planification qui définissent comment l'organisation réalise sa vision et sa mission. Celles-ci sont réalisées par la stratégie, les principes, les plans, les objectifs, les missions et les processus des ISC ;
- gestion des ressources humaines qui est l'une des composantes clefs de la création d'un système intégré de management de la qualité ayant une importance essentielle pour le développement de la culture interne, basée sur la qualité, l'excellence et un perfectionnement continu ;
- intégration de la qualité dans le processus de contrôle, ce qui est important pour l'amélioration de la crédibilité et des réalisations de l'ISC. Elle est constituée d'éléments (par exemple standards, instructions, procédures, méthodes, soutien) garantissant une mise en œuvre efficace, la supervision et la révision à toutes les étapes de la mission de contrôle ;
- relations extérieures avec les intéressés constituant des sources d'information indépendantes au sujet de la qualité de contrôle, mais aussi la forme et la base objective d'évaluation de la qualité des activités de contrôle de l'ISC ;
- développement et perfectionnement permanents, témoignages de l'approche de la direction qui, en toute conséquence, assure – par le biais des actions appropriées, des procédures et des méthodes établies - une haute qualité des résultats de contrôle ainsi que la satisfaction des intéressés.

GLOSSAIRE

Excellence	Pratiques parfaites de gestion de l'organisation et de réalisation des résultats sur la base d'un jeu de conceptions fondamentales. Elles intègrent une approche visant les résultats, exigent de se concentrer sur les intéressés.
Leadership	Approche adoptée par les leaders afin d'élaborer et de faciliter la réalisation de la mission et de la vision, mais aussi pour permettre la création des valeurs qu'un succès à long terme exige ainsi que leur réalisation par le biais des actions et comportements appropriés. Les leaders sont personnellement impliqués dans des actions garantissant que le système de gestion a été créé et mis en œuvre.
Système de gestion	Procédures et processus utilisés pour garantir la capacité de l'organisation d'exécuter des missions que la réalisation de ses objectifs exige.
Mission	Description de l'objectif ou de la « raison d'être » de l'organisation. La mission détermine la finalité d'une firme ou d'une fonction.
Processus	Ensemble d'actions qui transforment un apport en produit ou en résultat créant ainsi une valeur ajoutée.
Qualité	Degré dans lequel un jeu de caractéristiques inséparables du contrôle remplissent les exigences. Ces caractéristiques se composent de : <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence : le sujet du contrôle doit être important et savoir une pertinence appropriée. Le sujet du contrôle peut être pertinent à plusieurs égards. Par exemple, l'impact des résultats du domaine, organisation, activité ou projet contrôlés peut être significatif pour la société ou des questions politiques d'importance. • Fiabilité : les constatations et les conclusions issues du contrôle doivent refléter exactement les conditions effectives du contrôle réalisé et être compatibles avec des procédures et des standards établis. Toutes les constatations figurant dans le document élaboré après le contrôle doivent être dûment appuyées par des preuves suffisantes et appropriées de contrôle. • Objectivité : le contrôle doit être effectué de façon impartiale et honnête sans favoritisme ou préjugés. Les évaluations et les opinions des auditeurs doivent se baser exclusivement sur les faits et une analyse solide ou la comparaison avec les exigences et les critères figurant dans des dispositions légales ou définis d'une autre manière. • Caractère adéquat : plan/programme de contrôle doit tenir compte de façon appropriée – conformément aux objectifs du contrôle – de tous les éléments indispensables à un heureux aboutissement du contrôle. Au cours du contrôle, toutes les dispositions du plan de contrôle doivent être réalisées d'une manière appropriée et complète. • Temps opportun : les résultats du contrôle (documents élaborés après le contrôle et les opinions avec justification) doivent être présentés en temps opportun. Cela peut vouloir dire respect du délai défini dans les dispositions légales ou – dans une acception plus générale – peut signifier que les résultats du contrôle sont présentés au moment où ils sont nécessaires afin de prendre la décision sur le caractère politique ou lorsqu'il sont le plus utiles pour éliminer une faiblesse de gestion. • Clarté : les observations, constatations et conclusions issues du contrôle, figurant au procès-verbal, doivent être présentés d'une

	<p>manière claire et concise. Cela signifie également que le document élaboré après le contrôle doit avoir une bonne disposition et structure logique. Les constatations, conclusions et recommandations résultant du contrôle doivent être présentées d'une manière concise et compréhensible pour les utilisateurs des résultats du contrôle tels que les députés parlementaires ou autres personnes occupant des postes de direction qui peuvent ne pas être experts dans le domaine du sujet faisant l'objet du contrôle, mais qui doivent agir considération faite du contenu du document post-contrôle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efficiency et efficacité : les ressources utilisées au cours du contrôle doivent être proportionnelles aux résultats obtenus. Les résultats du contrôle doivent avoir un impact approprié permettant de prévenir et de corriger les divergences ainsi que des erreurs importantes, mais aussi d'améliorer les systèmes de gestion et de régulation.
Assurance de la qualité	<p>L'ISC met en place des principes, des systèmes et des procédures afin de conserver un standard élevé des activités de contrôle. L'assurance de la qualité vise le processus et a pour but le développement de la qualité du contrôle ainsi que l'élimination des déficiences dans l'avenir. Elle prend en considération toutes les démarches et techniques indispensables appliquées par les auditeurs afin d'assurer un haut niveau de la qualité du contrôle et la création des méthodes permettant potentiellement de rehausser ou d'améliorer la qualité des activités de contrôle.</p>
Contrôle de la qualité	<p>Les exigences appliquées au cours de la gestion quotidienne des missions de contrôle. Le contrôle de la qualité vise le produit satisfaisant par l'ISC des exigences qualitatives. Il a pour objectif d'assurer l'identité des résultats de contrôle avec les attentes antérieures.</p>
Management de la qualité	<p>Toutes les actions relatives à la fonction générale de gestion déterminant la politique de la qualité, ses objectifs et obligations ainsi que leur réalisation (en programmant par exemple la qualité, le contrôle de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité) dans le cadre du système de la qualité de l'ISC.</p>
Système de management de la qualité	<p>Les actions programmées en matière d'organisation qui sont réalisées, afin de régler et d'améliorer ses processus, en vue d'une meilleure satisfaction des besoins des intéressés et d'une amélioration de l'efficacité de l'opération.</p>
Politique dans le domaine de la qualité	<p>Les orientations et les projets à caractère général de l'organisation liées à la qualité, exprimés formellement et documentés par l'ISC.</p>
Révision	<p>Il existe deux genres de révisions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les révisions à froid (ex-post) constituent l'essence même de la fonction d'assurance de la qualité a posteriori et sont réalisées sur échantillon après la clôture du contrôle ; • les révisions à chaud (en temps réel) ce sont les procédures (telles que la supervision par exemple, l'examen des documents de travail) qui sont exigées par l'ISC afin de mettre en œuvre le processus de la qualité de contrôle en cours de celui-ci. La chaîne de responsabilité pour la qualité du contrôle commence au niveau de l'auditeur et passe par des échelons toujours plus élevés de la hiérarchie de l'organisation.
Intéressés	<p>Entités qui, pour des raisons financières ou autres, sont intéressées par</p>

	les actions et les décisions de l'organisation, par exemple les citoyens, les clients, les salariés, l'ensemble de la société, les services d'inspection, les médias, les fournisseurs, etc. Représentées par des dirigeants élus (ou nommés), l'administration et les organisations publiques sont également des intéressés.
Vision	Déclaration décrivant les attentes de l'organisation quant à sa forme future. Elle tient compte des projets que l'organisation veut réaliser et l'orientation visée par elle.

CHAPITRE I: LEADERSHIP

- 1.1. Les conceptions de gestion définissent le leadership en tant qu'un des facteurs clefs d'assurance de la qualité, et notamment de l'orientation de l'organisation vers la réalisation des résultats et l'efficience de coûts.
- 1.2. Les conceptions du style de leadership ont été élaborées et analysées par le secteur privé. Dans le secteur public, il existe un intérêt toujours plus poussé au leadership et aux possibilités de son apport à l'augmentation du rendement et de la responsabilité. Actuellement, les perspectives des modèles publics de gestion (e-administration, partenariat public-privé, etc.) soulignent le rôle du leadership dans la conduite de la modernisation des organisations publiques.
- 1.3. Des documents internationaux de divers types mettent en relief l'importance du leadership :
 - Principe n° 2 (Leadership) ISO 9000:2000, Principes de management de la qualité, stipule que « L'objectif et les orientations d'action de l'organisation sont définis par ses dirigeants. La direction suprême doit créer et maintenir un environnement de travail permettant le plein engagement des salariés à la réalisation des objectifs de l'organisation. »
 - Modèle d'excellence de la Fondation européenne de management de la qualité stipule que « L'excellence signifie un leadership visionnaire et plein d'inspirations ayant un objectif conséquent. Les organisations d'excellence ont des leaders qui définissent et transmettent les informations sur l'orientation d'action de leur organisation ».
 - Modèle général d'évaluation (Common Assessment Framework – CAF) stipule que le leadership est l'un des cinq critères « facilitateurs » qui déterminent les résultats de l'activité de l'organisation.
- 1.4. Le but du présent chapitre est de présenter la manière dont le leadership est perçu dans le contexte des ISC ainsi que l'identification des principaux traits caractéristiques du leadership qui contribuent à rehausser la qualité du contrôle.

Leadership et les Institutions supérieures de contrôle

- 1.5. Les ISC suivent la tendance générale de réformes dans le secteur public et mettent en œuvre, à des degrés différents, des actions d'innovation. Cela s'associe notamment avec la position constitutionnelle de ces institutions ainsi qu'aux caractéristiques inséparables de la fonction de contrôle dans le secteur public. Au cours du processus de réformes, les ISC auraient dû avoir pris en considération les paramètres pertinents du leadership tels que l'indépendance, les relations avec le parlement et le gouvernement, l'éthique, la communication, etc. Ils ont déjà été énumérés dans la déclaration de Lima concernant les principes de contrôle des finances publiques, tout comme dans le code d'éthique d'INTOSAI ainsi que dans les standards de contrôle. Certaines ISC ont entrepris dernièrement de procéder à l'auto-évaluation et aux revues des pairs

dans ce contexte ; le leadership y a été soumis à une évaluation minutieuse et des propositions d'amélioration ont été avancées.

- 1.6. Conformément aux Standards internationaux du contrôle qualité (ISQC-1), publiés par la Fédération internationale des comptables (IFAC) dans le « Manuel des déclarations relative à la révision financière internationale, aux services de certification et à l'éthique » (Handbook of International Auditing, Assurance, and Ethics Pronouncements), le système de contrôle de la qualité de l'ISC doit prendre en considération les principes et les procédures concernant (entre autres) la responsabilité du leadership pour la qualité. Ces principes et ces procédures doivent promouvoir la culture interne de l'organisation, basant sur la reconnaissance de la qualité comme essentielle pour l'exécution des missions, et aussi exiger que le Président de l'ISC ou, en cas de besoin, le comité directeur de l'ISC prenant les décisions assument la responsabilité finale du système de contrôle de la qualité. La culture interne de l'organisation se popularise grâce à l'exemple, la communication, la reconnaissance et la valorisation de la qualité, mais aussi par l'assurance que la responsabilité revient aux personnes qui disposent d'une expérience, d'une capacité et d'une autorité appropriées.
- 1.7. Le document relatif à la qualité du contrôle, publié par la Division du contrôle et de l'assurance de la qualité de l'Institut des Experts-comptables d'Angleterre et du Pays de Galles définit le leadership en tant qu'un des principaux facteurs de la qualité du contrôle. Les dirigeants doivent propager la culture de la qualité dans l'ensemble de l'organisation. Ils doivent donner l'assurance qu'ils informent leurs collaborateurs et les intéressés sur l'importance que ceux-ci attachent à cette question. Les aspects essentiels d'un bon leadership englobent la formulation des stratégies et des objectifs ; la reconnaissance des caractéristiques communes d'approche des sociétés commerciales et des professionnels ; l'assurance que l'organisation remplira les exigences en matière de qualité ; la définition du ton juste à un niveau supérieur ; l'assurance que les informations sur l'importance de la qualité sont transmises en toute conséquence.
- 1.8. Les Directives en matière de la qualité du contrôle, adoptées en décembre 2004 par le Comité de contact de l'UE, se rapportent à la nécessité de développement de la capacité de gestion y compris, notamment, celle des ressources humaines.

Principaux facteurs du leadership assurant la qualité du contrôle

- 1.9. Bien qu'il existe de différents genres d'ISC, l'on peut spécifier certains facteurs communs déterminant la manière de programmation et les actions du leadership en vue d'assurer la qualité et l'excellence du contrôle. Ces facteurs sont les suivants :
 - orienter l'organisation : élaborer la vision, la mission de même que les valeurs et communication à ce sujet. Cela se traduit notamment par la déclinaison des attributions de l'ISC en vision et mission ; mise en place d'un cadre de valeurs ainsi que des codes de conduite ; définition des objectifs stratégiques et opérationnels ainsi que des actions ; implication des intéressés dans ces processus ; adaptation aux changements de l'environnement extérieur ainsi que communication avec les collaborateurs et les intéressés ;

- élaborer et mettre en œuvre un système de gestion de l'organisation. Il englobe la préparation des structures des processus d'organisation, conformément au statut institutionnel de l'ISC, aux missions de l'organisation ainsi qu'aux attentes des intéressés ; définition des niveaux de gestion adéquats, des fonctions, des obligations et de l'autonomie ; élaboration et concertation des objectifs mesurables et des missions pour tous les niveaux de l'organisation ; orientation des objectifs de produits et de résultats ; élaboration d'un système d'objectifs opérationnels ou de mesure de résultats des activités de l'organisation ;
- motiver et soutenir les collaborateurs de l'organisation, être pour eux un modèle. Cet aspect englobe le leadership, suppose l'exemple ; présenter la volonté personnelle de changement de par l'acceptation des informations constructives en retour et des suggestions ; informer les agents sur des questions essentielles ; assister les collaborateurs dans la réalisation de leurs plans et des objectifs qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation ; stimuler et inciter à déléguer les devoirs ; stimuler et inciter les agents à avancer des propositions d'actions innovantes et des améliorations ainsi qu'à être actifs dans leur travail quotidien ; favoriser la confiance et le respect mutuels ; stimuler l'activité de formation et de perfectionnement ; reconnaître et primer les efforts ;
- gérer les relations avec les hommes politiques et autres intéressés en tenant dûment compte de l'indépendance de l'ISC. Cela suppose maintenir des relations actives et régulières avec les pouvoirs politiques au niveau d'exécution et celui législatif ; préparer des partenariats et des réseaux avec des intéressés importants ; accroître la conscience de la société au sujet de l'ISC et faire gagner à l'ISC la réputation et la reconnaissance auprès de l'opinion publique ; élaborer une conception de marketing (visant les produits et les services) ; participer aux actions des associations professionnelles ainsi que des organisations de représentation et des groupes d'intérêts.

1.10. Un bon leadership doit caractériser toute personne dans l'organisation qui exerce des fonctions et remplit des obligations de direction. Honnêteté, intégrité, enthousiasme, confiance, tolérance, compétences professionnelles constituent des caractéristiques impérissables des leaders qui doivent être également des personnes scrutant l'avenir, réagissant activement aux changements et s'engageant à l'excellence. Les leaders doivent faire inclure ces caractéristiques à la pratique quotidienne de l'organisation – à partir de la définition des plans stratégiques et des programmes de travail jusqu'au reportage des résultats ; à partir de la conduite et supervision jusqu'à la réalisation des révisions.

1.11. La manière de définir et d'exercer le leadership détermine l'assurance des avantages et, partant, celle de la qualité du contrôle de l'ISC. Les avantages d'un bon leadership sont les suivants :

- clarté quant à l'objectif et l'orientation de l'organisation ;
- claire définition de l'identité de l'organisation et de son entourage ;
- valeurs et éthique communes ;
- comportement conséquent et exemplaire dans l'ensemble de l'organisation ;
- collaborateurs engagés, motivés et efficaces ainsi que
- confiance en l'organisation, même dans des moments turbulents et dans un contexte en pleine évolution.

QUESTIONS

- Est-ce que l'activité des leaders est évaluée (tant à l'interne qu'à l'externe) ? Quelles sont les plus grandes difficultés auxquelles l'institution s'est heurtée, quelles conclusions en ont été tirées et quels principaux avantages acquis ? Quelles sont les actions concrètes entreprises afin d'améliorer le leadership ? Est-ce qu'une amélioration significative de la qualité du contrôle a été notée dans ce domaine ?
- Est-ce que l'activité de la direction de l'ISC, ayant pour but de motiver les agents et de favoriser la confiance et le respect mutuels a été satisfaisante ? Est-ce qu'une amélioration significative du contrôle a été notée dans ce domaine ? Quelles sont les plus grandes difficultés auxquelles l'institution s'est heurtée et les principaux avantages acquis ?

CHAPITRE II: STRATÉGIE ET PROGRAMMATION

- 2.1. L'ISC doit se concentrer sur les défis à relever, suite à l'évolution de l'environnement et à la pondération des obligations, afin de pouvoir exercer ses attributions d'une manière honnête et satisfaisante en utilisant de façon efficace ses ressources et tout en remplissant les conditions de la qualité. La stratégie de l'ISC consiste en un plan d'actions pour plusieurs années au cours desquelles il faut réaliser l'objectif général de l'organisation.
- 2.2. Le présent chapitre décrit comment l'ISC doit réaliser sa mission et sa vision ainsi que l'appui dont elle jouit de la part de sa stratégie, des principes appropriés, des plans, des objectifs, des missions et des processus.
- 2.3. Nous y évoquons l'importance de la stratégie et de la programmation dans la littérature internationale concernant le contrôle. Le Code éthique INTOSAI ainsi que les Standards du contrôle contiennent des lignes directrices à caractère général constatant que l'ISC a besoin de liberté pour définir les priorités et la programmation de ses travaux, en accord avec ses attributions, et aussi que l'ISC doit privilégier toutes les missions de contrôle résultant de ce droit de même qu'évaluer les priorités pour les domaines où elle dispose d'une certaine autonomie en vertu de ses attributions.
- 2.4. Les lignes directrices concernant la Qualité du contrôle, adoptées au mois de décembre 2004 par le Comité de contact de l'UE, contiennent des indications successives quant à la structure de la programmation. Elles suggèrent de différents niveaux de programmation telles que la vision et la mission, des plans corporatifs, ceux stratégiques et opérationnels.
- 2.5. Conformément au Modèle général d'évaluation (CAF), la stratégie et la programmation constituent l'un des principaux aspects dont il faut tenir compte dans l'analyse de l'organisation. La stratégie et les plans comportent une liste de critères identifiant les problèmes les plus importants à prendre en considération au cours du processus d'évaluation.

Programmation stratégique

- 2.6. L'ISC doit formellement définir les projets généraux et les orientations liées à la qualité, c'est-à-dire la politique dans le domaine de la qualité. La direction de l'ISC doit donner la garantie que la politique dans le domaine de la qualité est conforme à la vision et à la mission de l'ISC. La politique en matière de la qualité doit également refléter l'implication de la direction de l'ISC dans les questions de la qualité de même que la garantir qu'elle va faire tout son possible afin d'assurer l'excellence et le développement permanent des travaux de contrôle et des résultats.
- 2.7. La stratégie de l'ISC doit reconnaître et analyser les principales tendances, définir les objectifs de l'organisation, identifier les domaines spécifiques d'intérêt particulier ainsi que ses principales raisons de même que définir un cadre de gestion et d'attribution de ressources. Elle doit décrire la culture interne, la structure et les opérations (tant dans

une perspective à court terme que dans celle à long terme), considération faite des priorités, des orientations et des besoins de différents intéressés. La stratégie doit également refléter l'approche de l'ISC à l'égard de la modernisation et de la modification des processus de gestion.

2.8. La direction suprême de l'ISC assume la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie en garantissant les conditions indispensables et en définissant les missions, les compétences et les agendas appropriés. Elle doit aussi assurer le suivi et évaluer la réalisation des objectifs et des missions de même que prendre des décisions nécessaires.

2.9. La programmation stratégique englobe aussi l'évaluation du risque, car il existe tout un nombre de facteurs menaçant l'excellence des travaux de contrôle et des résultats. L'ISC doit s'efforcer, en toute conséquence, d'identifier et d'évaluer ces facteurs afin d'élaborer des instruments adéquats, des procédures et des actions en vue de gérer le risque et de le minimiser. Sans l'identification, l'évaluation et la gestion du risque la fiabilité de l'ISC peut être remise en question.

2.10.

2.11. La direction suprême de l'ISC élabore et utilise les standards du contrôle, d'approche de celui-ci et ses procédures sous l'angle de la gestion du risque afin de garantir que :

- l'activité de contrôle de l'ISC est réalisée en conformité avec des réglementations juridiques ;
- l'utilisation des ressources a été prise en considération d'une façon efficace et efficiente ;
- les missions et les compétences ont été clairement définies dans tous les processus de travail et que
- les différents besoins des intéressés ont été pris en considération.

1.1 Afin d'assurer une programmation stratégique de haute qualité, il faut :

- créer et tenir une base de données contenant les informations essentielles pour les missions de contrôle ;
- identifier et respecter les critères de sélection et d'attribution de priorité aux missions de contrôle ;
- élaborer et appliquer les méthodes de mesure des réalisations de l'organisation à tous les niveaux ainsi que
- analyser régulièrement et mettre au point la stratégie en procédant à l'évaluation du risque lié aux changements intervenant dans l'environnement extérieur et intérieur de même qu'identifier les facteurs clefs du succès.

Programmation opérationnelle

1.2 Il faut instituer un lien entre la programmation stratégique et celle opérationnelle par voie de directives concernant le contrôle. Tout en se

concentrant sur des problèmes essentiels et importants le moment donné, et aussi sur les domaines du plus grand risque, les directives promeuvent la mise en oeuvre de la stratégie.

1.3 L'ISC doit garantir, par le biais de ses actions de programmation opérationnelle, que :

- ses attributions sont réalisées ;
- les travaux de contrôle se concentrent sur des domaines, institutions, opérations ou projets essentiels à haut risque ;
- les moyens accessibles sont efficacement utilisés et que
- les travaux de contrôle sont réalisés en respectant les exigences en matière de la qualité.

1.4 Le processus de programmation opérationnelle doit tenir compte des priorités définies dans la stratégie, les résultats d'évaluation de la pertinence et du risque, les produits et les résultats prévus ainsi que les moyens accessibles. Au cours de l'évaluation du risque, il faut mettre l'accent sur l'étude de la complexité, des coûts, des opinions contraires essentielles pour la réalisation d'une mission de contrôle donnée. Lors de la sélection des missions de contrôle respectives, il faut aussi tenir compte de l'impact escompté du contrôle donné, des expériences découlant des contrôles réalisés avant dans ce domaine ainsi que de l'auditabilité de l'entité contrôlée.

1.5 Le processus de programmation opérationnelle doit subir temporairement un examen et une évaluation afin de garantir une haute qualité des travaux de contrôle. Cette activité doit se faire sur la base d'une approche et de méthodes uniques.

1.6 Il faut voir si la programmation a été assise sur des jugements professionnels justifiés et si elle tient compte de toutes les questions essentielles. Il faut aussi se demander si la programmation a été réalisée par un personnel compétent, si les délais ont été respectés et si les travaux de contrôle ont été dûment documentés.

QUESTIONS

1. Comment procède-t-on à l'évaluation du risque pour garantir un bon mode de prise de décisions stratégiques ? Ces processus sont-ils documentés ?
2. Quels sont les instruments, les méthodes, les techniques et les procédures accessibles à votre ISC pour assurer la mise en oeuvre de la stratégie ?
3. Quel genre de document(s) prépare votre ISC au cours du processus de programmation opérationnelle ? Prière de fournir un bref descriptif de ce/ces document(s).

CHAPITRE III: GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- 3.1. La clef d'un contrôle de haute qualité est la capacité de l'ISC d'attirer, de favoriser le développement, d'utiliser, de primer et de retenir un nombre exigé des collaborateurs ainsi qu'un « jeu » approprié de compétences, expériences et savoir-faire. La gestion des ressources humaines (HRM) est la composante clef de la création d'un système intégré de management de la qualité et elle joue un rôle essentiel dans le développement de la culture interne de l'organisation basée sur la qualité, l'excellence et un perfectionnement permanent.
- 3.2. Le but du présent chapitre est de mettre en relief l'importance de la GRH, de présenter une liste des actions qui s'y réfèrent et qu'il faut mettre en place afin d'atteindre de hauts standards en matière de qualité et d'excellence tout au long du processus de contrôle.
- 3.3. Les principales lignes directrices et standards internationaux, appliqués au contrôle gouvernemental et à la qualité du contrôle soulignent l'importance de la GRH s'agissant de la création d'un environnement favorisant la haute qualité, la réalisation des standards éthiques et le perfectionnement permanent de l'ISC :
 - la Déclaration de Lima sur les principes du contrôle des finances publiques, le Code éthique INTOSAI ainsi que les Standards du contrôle ;
 - les Standards internationaux en matière du contrôle qualité (ISQC-1), publiés par la Fédération internationale des comptables (IFAC) dans le « Manuel des déclarations relative à la révision financière internationale, aux services de certification et à l'éthique » ;
 - les Lignes directrices en matière de la Qualité du contrôle, adoptées en décembre 2004 par le Comité de contact de l'UE.
- 3.4. Les documents en question soulignent la nécessité d'établissement des principes et des procédures de recrutement des agents dotés de qualifications et d'expériences appropriées et de définition des bases de l'itinéraire de promotion du personnel. Ils mettent en outre en relief la nécessité de formation et de développement des collaborateurs afin qu'ils puissent s'acquitter efficacement de leurs missions.
- 3.5. Ceci étant, dans le cadre d'un système général de gestion l'ISC doit remplir une fonction professionnelle des ressources humaines en vue de garantir que les agents sont bien formés, motivés au travail et dotés d'expérience et que – partant - ils contribuent à la réalisation de la vision, des valeurs cruciales et des objectifs stratégiques de l'organisation.
- 3.6. En règle générale, la GRM s'occupe de la gestion du capital humain, des individus et de la culture de l'organisation. Ci-après suivent certains des éléments majeurs de la fonction des ressources humaines consistant notamment à :

- a) formuler et réaliser la stratégie ainsi que les plans concernant les ressources humaines qui sont harmonisés avec le cadre opérationnel et le système de management de la qualité ;
- b) mettre en place les principes de la politique et les procédures en matière de la GRH ;
- c) décrire les postes de travail et définir les ressources et les compétences requises pour remplir les exigences organisationnelles présentes et futures ;
- d) recruter et sélectionner les personnels ;
- e) former et assurer l'épanouissement des personnels ;
- f) évaluer les réalisations et reconnaître les mérites ;
- g) rémunérer sous forme d'indemnités et de primes pour les personnels ainsi que
- h) réaliser de façon systématique le suivi et la révision des actions de la GRH afin d'assurer l'efficacité, la transparence, la cohérence et la conformité de leur mise en œuvre dans l'organisation, ainsi qu'identifier en continu et développer les opportunités de leur perfectionnement.

Planification des ressources humaines

3.7. Le rôle essentiel de la GRH consiste à planifier les ressources humaines. C'est un processus qui permet à l'ISC d'assurer un nombre adéquat de personnes qualifiées en lieu et temps appropriés. L'ISC le réalise en procédant à la révision et en comparant le nombre actuel d'effectifs et de savoir-faire actuels avec les nécessités prévisibles de l'organisation en matière des ressources humaines et de compétences. En résultat de cette activité naissent des initiatives appropriées à court et à long terme ainsi que des programmes ayant pour but de remplir les exigences quant aux ressources humaines. Une planification efficiente des ressources humaines mène aussi en général à une utilisation plus efficace et plus efficiente des personnels et permet de disposer des agents plus satisfaits et mieux formés.

Politique et procédures en matière de la GRH

3.8. En règle générale, la politique en matière de la GRH est formulée sous forme de déclarations générales qui servent à orienter la prise de décisions. Généralement, la politique en question est exprimée par écrit et l'information à son sujet est transmise à la direction et aux personnels. Son objectif consiste à donner aux collaborateurs l'assurance d'un traitement honnête et objectif. Elle aide aussi les chefs à résoudre des problèmes et à prendre des décisions rapides, justifiables et conséquentes.

3.9. Les procédures en matière de la GRH sont définies dans les documents qui décrivent d'une manière plus détaillée les procédures de routine qui doivent être appliquées dans le cas d'une opération ou d'une action concrètes. Une application conséquente d'une procédure validée en matière de la GRH garantit la conformité et la cohérence avec les pratiques établies par l'ISC et contribue à améliorer la crédibilité et la pertinence. Les procédures

documentées servent aussi de ressources au cours de la formation et sont une référence facile aux pratiques établies.

- 3.10. Afin d'assurer de hauts standards en matière de gestion, l'ISC doit formuler et réaliser une politique et posséder des procédures concernant par exemple le recrutement et la sélection des personnels, le système de promotion de ceux-ci, l'organisation des formations, le développement des collaborateurs de même que l'évaluation de leur travail.

Description des postes

- 3.11. La description du poste définit celui-ci en termes d'obligations et de missions concrètes. Elle identifie aussi les compétences et les qualifications requises à l'exercice d'un rôle donné d'une manière professionnelle.
- 3.12. Faire une analyse du poste ainsi que constituer et tenir une description des postes revêtent une importance essentielle pour déterminer lesquelles des obligations et des missions doivent être regroupées et aussi pour remplir les exigences liées avec l'attribution des postes. En fin de compte, c'est grâce à cela que des contrôles de haute qualité sont effectués.

Recrutement et sélection des personnels

- 3.13. Le processus de recrutement et de sélection est un des éléments importants d'une GRH satisfaisante et doit être transparent et crédible. Des pratiques efficaces de recrutement et de sélection peuvent avoir un impact positif énorme sur l'ISC, tandis que des pratiques mal conçues et réalisées peuvent avoir une influence négative tout aussi bien dans une perspective à court qu'à long terme.
- Le recrutement englobe de différents efforts et actions entreprises en vue de rechercher et d'attirer les meilleurs candidats. Un poste vacant peut être pourvu d'une personne faisant partie de l'organisation ou venant de l'extérieur. Les méthodes utilisées consistent en des appels internes à candidatures ou des publications extérieures dans les médias.
 - Un processus de recrutement efficace garantira un nombre approprié des agents potentiellement les meilleurs, tandis qu'un système efficace de sélection signifie toute une chaîne d'actions menant à la meilleure décision en matière de recrutement d'un collaborateur. La clef du processus de la sélection est une bonne définition des critères identifiant ceux parmi les candidats qui, avec une probabilité maximale, sont censés effectuer le mieux un travail donné. Les méthodes d'examen des candidats utilisées englobent des tests, des simulations du travail, des interviews, des examens médicaux ainsi que des périodes d'essai.

- 3.14. Comme le travail lié à l'exécution du contrôle est basé sur des compétences et caractéristiques personnelles des agents, les candidats doivent subir un examen minutieux et passer des tests permettant de détecter des caractéristiques clés telles que : honnêteté, objectivisme, rigueur, scepticisme, persévérance et bon état de santé.
- 3.15. En outre, si le travail est commandé à l'extérieur ou que des experts extérieurs sont embauchés, leurs compétences professionnelles et la possibilité d'apparition d'un conflit d'intérêts doivent faire l'objet d'une attention appropriée.

Formation et développement des collaborateurs

- 3.16. Le développement du système de management de la qualité exige aussi une telle culture d'organisation qui favorise un processus d'apprentissage permanent. Les changements, par exemple de la technologie ou des techniques de contrôle signifient que l'organisation fait toujours face à des situations exigeant un apprentissage permanent. Les ISC doivent avoir des plans de formation appropriés et des systèmes de développement des collaborateurs les aidant à accroître leurs connaissances et savoir-faire et à apprendre comment rendre plus efficace leur travail.
- 3.17. Il existe diverses méthodes de programmes de formation consistant en : cours d'initiation, formation pratique pendant le travail, développement professionnel continu (CPD), cours extérieurs et séminaires internationaux. En plus, il faut organiser des formations internes concernant, par exemple, des aspects techniques du contrôle, le milieu gouvernemental ou les exigences de la méthodologie du contrôle. La gestion des formations englobe l'évaluation des besoins en matière de formation, la conception des programmes de formation et des matériaux auxiliaires, les budgets de formation, de coordination ainsi qu'une révision et une évaluations systématiques des formations.
- 3.18. Les programmes de développement du personnel et de sa carrière englobent l'harmonisation des intérêts et des aspirations des collaborateurs avec les besoins actuels et futurs de l'ISC. Ces programmes peuvent être utilisés afin d'accroître les motivations, de préparer les collaborateurs au travail à des postes plus élevés et à les inciter à continuer à travailler. En outre, les agents doivent avoir accès au conseil et à l'assistance professionnelle.
- 3.19. Mis à part une bonne formation et des compétences techniques, il est extrêmement important de garantir que les collaborateurs exercent leurs obligations honnêtement et que les contrôles sont libres de tous conflits d'intérêts ou d'autres limitations empêchant une évaluation juste et objective. L'ISC doit élaborer le code d'éthique ainsi que des actions garantissant son respect. Il faut aussi tenir compte des références au Code éthique de l'INTOSAI.

Évaluation des résultats du travail et reconnaissance des mérites

3.20. Mis à part un suivi et un conseil quotidien informel, la direction peut utiliser des évaluations du travail formelles et structurées afin de :

- définir des objectifs de travail clairs et mesurables pour chacun de ses collaborateurs ;
- documenter de façon systématique les résultats du travail des collaborateurs respectifs et leurs capacités professionnelles ;
- savoir si les collaborateurs respectifs font bien leur travail et identifier notamment leurs limitations individuelles tout comme leurs côtés forts ainsi que les chances d'amélioration ;
- transmettre des informations constructives en retour en temps opportun, d'une manière précise et compréhensible ainsi que
- concerter les projets individuels de développement pour améliorer les résultats du travail.

3.21. Les informations générées par le processus d'évaluation du travail peuvent être utilisés pour octroyer des primes, reconnaître les besoins de « mentoring » et ceux de formation ainsi que pour prendre des décisions sur la promotion ou la dénonciation du contrat de travail.

3.22. Un système d'évaluation des résultats du travail bien conçu et mis en œuvre est un puissant instrument permettant d'influencer les comportements des collaborateurs et peut être utilisé efficacement afin de créer une culture de la qualité. Pour ce faire, l'évaluation des résultats du travail doit être un processus constructif et dynamique.

Rémunération et indemnités salariales

3.23. Les rémunérations et indemnités salariales concernent le salaire de base, la prime, les indemnités d'intéressement et les per diem. La rémunération peut être un instrument efficace permettant d'attirer et de maintenir des collaborateurs nécessaires disposant de diverses qualifications ainsi que d'accroître efficacement la satisfaction du travail et la motivation, incitant les collaborateurs à améliorer la qualité des résultats de leur travail.

3.24. L'ISC doit s'occuper à offrir et à maintenir un paquet compétitif de rémunérations qui lui permette d'attirer, de conserver et de motiver des collaborateurs appropriés et aussi à assurer une rémunération juste, c'est-à-dire payer ses agents proportionnellement à leurs efforts et missions. Il faut gérer avec prudence les deux questions, car une motivation forte des collaborateurs a une importance essentielle pour le succès du système de management de la qualité.

QUESTIONS

1. Est-ce que votre ISC a élaboré sous forme d'un document la politique et les procédures en matière de la GRH, dont le code éthique ? Mentionnez les principaux domaines traités dans ces documents.
2. Est-ce que votre ISC a élaboré et réalise un plan annuel de formations ? Dans l'affirmative, veuillez décrire les méthodes de formation utilisées par votre ISC en vue du développement des collaborateurs. Quelle est votre évaluation des cours de formation terminés ? Comment évaluez-vous les cours de formation terminés ?
3. Est-ce que le système d'évaluation des résultats du travail a été mis en oeuvre chez vous ? Veuillez décrire comment ce système est appliqué en vue d'améliorer les résultats du travail.

CHAPITRE IV: INTÉGRATION DE LA QUALITÉ AU PROCESSUS DE CONTRÔLE

- 4.1 L'objectif visé par le système de la qualité de l'ISC est de garantir rationnellement que tout contrôle vérifie des questions essentielles et que les résultats du contrôle donnent une image vraie et crédible des problèmes soumis à l'examen. Il est important d'aboutir à une haute qualité tout au long du processus de contrôle, si l'ISC veut améliorer sa crédibilité et ses résultats. L'amélioration de la qualité du contrôle exige une approche systématique au niveau de l'ISC. Ainsi, les ISC doivent procéder de façon méthodique et organisée pour pouvoir sans cesse définir toute question relative à la qualité.
- 4.2 La clef permettant d'atteindre à l'excellence est la capacité de l'ISC à mettre en place un processus de contrôle systématique qui aide l'auditeur à réaliser un contrôle de haute qualité. Afin de garantir une haute qualité, l'ISC doit élaborer ses propres standards, conformément à ceux internationaux, ainsi que les instructions, procédures et méthodes servant de base de référence au cours de la supervision et de la révision réalisées pendant le contrôle. En outre, l'ISC doit faciliter aux auditeurs l'utilisation de ces instruments et leur assurer un appui suffisant.
- 4.3 L'objectif du présent chapitre est de présenter l'importance et les éléments cruciaux d'intégration de la qualité au processus de contrôle.

Standards du contrôle

- 4.4 L'ISC doit assurer la qualité du contrôle en se servant des standards INTOSAI ou autres standards internationaux (par exemple ceux de l'IFAC), s'agissant de toutes les questions considérées comme essentielles. En utilisant ces standards, l'ISC doit également tenir compte de la législation nationale et d'autres circonstances présentes dans son pays.
- 4.5 L'ISC doit tâcher d'élaborer ses propres standards en conformité avec ceux internationaux. L'ISC doit veiller à ce que ses standards soient régulièrement mis au point en tenant compte du développement de la profession de l'auditeur international ainsi que de ses propres expériences en matière de contrôle.

Instructions, procédures et méthodes

- 4.6 Il faut élaborer des instructions, des procédures et des méthodes, afin de permettre à l'auditeur de réaliser un contrôle de haute qualité. Celles-ci garantiront que le contrôle sera conduit conformément aux standards. L'ISC doit garantir l'incorporation de ces instruments à toute étape du contrôle (c'est-à-dire à celle de la planification, exécution, reportage et actions consécutives).
- 4.7 En plus, l'auditeur doit planifier le contrôle de manière à assurer la réalisation d'un contrôle de haute qualité, de façon économe, efficiente et efficace et en tant qu'opportunité. Au cours de la réalisation du contrôle, le principal défi

consiste à parvenir à une compréhension commune parmi les auditeurs quant aux méthodes utilisées, de même que les données et les informations constituant une preuve appropriée, suffisante et loyale du contrôle. L'ISC doit aussi définir les critères d'élaboration des documents rédigés après le contrôle. Ces critères doivent être complets, précis, objectifs, transparents et concis. À l'étape des actions consécutives, l'auditeur doit entreprendre des mesures appropriées afin de constater quelles actions ont été prises par l'entité contrôlée, si celle-ci a entrepris des actions quelconques pour résoudre les problèmes présentés dans le document post-contrôle, quels sont les effets que de telles actions peuvent engendrer et comment se présente la planification des contrôles futurs. Pour réaliser les objectifs susmentionnés doivent être mises à disposition des instructions, des procédures et des méthodes incitant à entreprendre des actions en vue d'assurer une haute qualité et empêchant des actions pouvant détériorer la qualité.

- 4.8 Une démarche importante consiste à créer des systèmes garantissant que les contrôles réalisés se caractérisent effectivement par une qualité requise.
- 4.9 Des instructions, procédures et méthodes infaillibles peuvent être élaborées centralement par une unité méthodologique indépendante jouissant des services d'un personnel spécialisé. Il faut aussi engager des auditeurs lors de l'élaboration et de la mise au point des instructions, des procédures et des méthodes, par exemple moyennant l'utilisation de la méthode électronique, barres d'outils. Celles dernières peuvent contenir la liste de différentes méthodes, leurs côtés forts et faibles avec des exemples de modes de leur utilisation en fonction de la nature des missions de contrôle.
- 4.10 Une bonne solution peut consister ici en la désignation des collaborateurs qualifiés comme experts dans le domaine de chacune des instructions, procédures et méthodes afin d'aider les auditeurs à les appliquer. Grâce à quoi, le choix des instructions, procédures et méthodes sera adapté aux besoins des auditeurs.

Supervision et révision

- 4.11 Afin d'assurer la qualité dans le processus de contrôle, le travail des auditeurs doit être supervisé de façon appropriée à chaque niveau et étape du contrôle. La direction ou l'auditeur en chef doit procéder à la révision des travaux documentés.
- 4.12 La supervision revêt une importance essentielle pour garantir la réalisation des objectifs du contrôle et maintenir la qualité des travaux de contrôle. La supervision est intimement liée avec la gestion du personnel effectuant le contrôle qui s'est vu confier le travail, elle doit être assurée par des chefs ou bien par des auditeurs de plus haut rang. La supervision doit également englober la méthodologie utilisée ainsi que les résultats du contrôle. La supervision doit garantir que□□

- le contrôle est réalisé conformément avec les standards et les pratiques de l'ISC en matière du contrôle ;
 - le plan du contrôle et les actions respectives inscrites dans le plan sont réalisés ;
 - les documents de travail contiennent des preuves à l'appui de toutes les constatations, conclusions et recommandations et que
 - l'auditeur atteint les objectifs de contrôle fixés.
- 4.13 La révision doit être effectuée avant de formuler les conclusions et avant d'achever la rédaction du document post-contrôle. La révision doit garantir que :
- toutes les évaluations et conclusions ont des assises solides et qu'il existe des preuves de contrôle loyales, appropriées et rationnelles à leur appui ;
 - toutes les erreurs, déficiences et questions à caractère extraordinaire ont été identifiées et documentées et que
 - les modifications et les améliorations nécessaires pour réaliser des contrôles futurs ont été définies, enregistrées et prises en considération dans les plans de contrôle postérieurs et dans les actions ayant pour but le développement des collaborateurs.

Appui

- 4.14 Les auditeurs peuvent avoir besoin d'appuis de diverse nature pour accomplir leurs missions et garantir un contrôle de haute qualité. L'ISC peut rendre accessibles aux collaborateurs différentes fonctions d'appui, par exemple l'accès à des experts internes et externes, une formation complémentaire ou des systèmes électroniques d'appui.
- 4.15 L'utilisation des services des experts internes et externes est une des manières permettant d'assurer l'appui aux collaborateurs dans leur travail. L'auditeur peut se trouver dans une situation où peut être requis un appui spécialisé dans un domaine donné, par exemple la législation, l'économie ou les statistiques. Afin d'assurer un travail de haute qualité, l'ISC peut garantir à l'auditeur l'accès à un département spécialisé, à un office ou à des personnes disposant des connaissances requises.
- 4.16 L'auditeur peut également se trouver dans une situation où est requis un appui spécialisé inaccessible au niveau de l'ISC. Le cas échéant, l'ISC peut solliciter l'appui des spécialistes externes qu'il faut sélectionner avec la due attention pour garantir la qualité de leur travail. Le fait que l'ISC bénéficie des conseils d'un expert externe ne libère pas celle-là de la responsabilité qu'elle assume en matière de la qualité de l'avis ou des conclusions consécutives au contrôle.
- 4.17 S'agissant des domaines de contrôle spéciaux, l'ISC peut également jouir de l'appui prêté par des auditeurs travaillant dans d'autres ISC.
- 4.18 Une autre façon importante de garantir une haute qualité au cours du processus de contrôle consiste en l'actualisation permanente des

connaissances et des savoir-faire du personnel. L'ISC doit s'assurer si l'on offre aux auditeurs les possibilités d'une formation complémentaire. Une formation complémentaire peut se composer de programmes d'initiation et de formations à caractère technique et managérial.

- 4.19 Les programmes d'initiation doivent aider les auditeurs nouvellement recrutés à s'adapter aux méthodes de travail de l'ISC. Ces programmes sont habituellement réalisés au sein de l'organisation.
- 4.20 Les formations techniques ont pour but de transmettre les connaissances dans le domaine de la méthodologie et des savoir-faire indispensables afin de programmer, de réaliser le contrôle et de rédiger un document post-contrôle de haute qualité.
- 4.22 La formation managériale a pour objectif de permettre à l'auditeur de gérer et de superviser une équipe d'auditeurs. Les formations techniques et managériales peuvent être organisées tout aussi bien au sein de l'organisation que par des organismes professionnels externes.
- 4.23 Un système d'appui informatisé consolide potentiellement les éléments faisant accroître la valeur du processus de contrôle (par exemple la qualité, la productivité, la structure). Il doit également faire décroître l'impact des éléments à valeur inférieure (par exemple, des documents remplis électroniquement au lieu de ceux papier). On part ici de l'hypothèse qu'un système informatisé d'appui est conçu et adapté aux besoins de l'ISC. Le système doit permettre à l'auditeur de perfectionner la programmation des contrôles, car il facilite l'évaluation du risque et de la pertinence. Le système informatisé doit également contribuer à garantir que tout contrôle est réalisé conformément à des standards, instructions et bonnes pratiques actuels. L'on peut le réaliser, s'il existe un accès facile à ces documents et si les collaborateurs partagent dans une plus grande mesure les connaissances (par exemple, en matière de l'analyse du risque, des bonnes pratiques).
- 4.24 Aussi est-il bon de souligner que le système d'appui informatisé n'apporte d'avantages que lorsqu'il est adapté aux besoins de l'ISC et que les collaborateurs prennent part à des formations appropriées s'agissant de l'application du système. Les avantages offerts par le système dépendent en outre de l'acceptation des utilisateurs et d'une utilisation effective du système. Les coûts d'achat et de la mise en œuvre du système au sein de l'ISC sont probablement élevés. Afin de réduire les coûts, il est conseillé à l'ISC de profiter des expériences acquises par d'autres ISC.

QUESTIONS

1. Comment assurez-vous la conformité de vos propres standards avec ceux INTOSAI ou bien d'autres standards internationaux ?
2. Quelle sorte d'outils du contrôle de la qualité ont été mis en place à des étapes différentes du processus de contrôle ?

3. Est-ce que votre ISC dispose de procédures rédigées par écrit ayant pour but de garantir le dû appui aux auditeurs ? Veuillez expliquer rapidement le genre d'appui offert.

CHAPITRE V: RELATIONS EXTERNES

5.1 Les relations externes jouent un rôle important dans le système d'assurance de la qualité du contrôle. L'ISC maintient des contacts réguliers avec les intéressés grâce à la publication des conclusions et des recommandations post-contrôle. Les intéressés expriment aussi leur opinions quant à l'importance et la qualité des contrôles réalisés.

5.2 Les relations externes constituent une importante source indépendante d'informations au sujet de la qualité du contrôle. Elles peuvent aussi constituer une base objective à l'évaluation de la qualité des actions de contrôle de l'ISC.

5.3 Les relations externes sont un important élément constitutif du système de management de la qualité du contrôle de l'ISC et elles jouent un rôle essentiel en matière d'amélioration des activités de contrôle. L'objectif du présent chapitre est de définir leur cadre et les caractéristiques de ces relations.

5.4 Les documents internationaux ci-dessous mettent en relief l'importance des relations externes :

- conformément au Modèle général d'évaluation (CAF), les organisations publiques doivent gérer des relations complexes avec d'autres organisations du secteur public et privé et l'ensemble de la société. Une gestion réussie de ces relations peut avoir une importance essentielle pour pouvoir réaliser avec succès les objectifs de l'organisation ;
- le principe n° 8 (relations avec les fournisseurs mutuellement favorables) ISO 9000:2000, Principes en matière de management de la qualité, a trait à des relations mutuellement avantageuses entre l'organisation et ses fournisseurs (c'est-à-dire ses intéressés), ce qui fait accroître la capacité de création des valeurs pour les deux parties ;
- les lignes directrices concernant la qualité du contrôle, adoptées en décembre 2004 par le Comité de contact de l'UE, proposent que les ISC consacrent plus de temps et d'attention au renforcement des relations externes avec leurs intéressés afin d'élever leur efficacité générale.

5.5 Les intéressés qui transmettent des informations en retour à l'ISC sont :

- les organismes contrôlés ;
- parlement et commissions parlementaires ;
- médias et société ainsi que
- institutions scientifiques de même que d'autres organisations professionnelles, institutions d'enseignement supérieur et cabinets d'audit privés.

- 5.6 L'ISC doit mettre en place et maintenir des relations continues, positives et constructives avec les utilisateurs des documents post-contrôle et autres intéressés. Ces relations avec les utilisateurs des documents post-contrôle donnent à l'ISC la possibilité d'évaluer l'impact des activités soumis au contrôle et de constater si le travail de l'ISC est efficient et efficace.
- 5.7 Des informations constructives en retour fournies par les intéressés peuvent également constituer une justification pour l'amélioration de la qualité du contrôle et la vulgarisation du développement permanent des activités professionnelles de l'ISC.

Organisations contrôlées

- 5.8 L'ISC peut obtenir en retour des informations externes concernant son contrôle de la part des organismes soumis au contrôle, par le biais des études au sujet de la qualité des contrôles réalisés, de leur utilité pour l'organisation contrôlée et de l'importance des recommandations de l'ISC.
- 5.9 Les études peuvent être réalisées une fois clôturés les contrôles respectifs et les documents post-contrôle validés. Elles peuvent aussi être réalisées dans des intervalles de temps réguliers en rapport avec la série de contrôles donnée.
- 5.10 Une meilleure solution consiste à réaliser des études sous une forme standardisée, c'est-à-dire en utilisant des enquêtes. Les réponses données dans les enquêtes permettent de bien comprendre l'avis des intéressés au sujet des faits et gestes des auditeurs et la qualité du contrôle. Puis, les opinions des intéressés doivent être considérées comme une source importante d'informations, tout comme les données recueillies auprès des unités internes au moment de l'évaluation de la qualité du contrôle.
- 5.11 La rédaction d'un rapport sur la base des résultats des enquêtes réalisées est considérée comme une bonne pratique. Ces rapports constituent la conclusion de l'évaluation externe de la qualité des travaux de l'ISC.
- 5.12 L'ISC doit obtenir des informations au sujet de l'impact des résultats du contrôle sur l'activité des entités contrôlées. On peut se les procurer en vérifiant les actions entreprises en vertu des recommandations.
- 5.13 Les révisions du respect des recommandations incitent à interchanger réciproquement des informations obtenues en retour entre les ISC et les organismes contrôlés au sujet du développement de la gestion dans le secteur public. Elles contribuent aussi à une meilleure utilisation des fonds publics. Ces révisions sont en particulier utiles pour évaluer l'efficacité des ISC.

5.14 Les informations au sujet de l'impact des recommandations de l'ISC sur le rendement de l'activité contrôlée dans un organisme peuvent également constituer la base d'évaluation des réalisations des ISC.

5.15 Les évaluations se mesurent à l'aide des ratios qualitatifs ou quantitatifs.

5.16 Les recommandations des ISC peuvent avoir un impact sur les actions des institutions contrôlées, en entraînant par exemple une utilisation « en bon père de famille », plus efficiente du point de vue des frais encourus, des deniers publics, une amélioration de la qualité des actions des organisations contrôlées, un meilleur fonctionnement du système des finances publiques, etc.

Parlement et commissions parlementaires

5.17 Le Président de l'ISC peut avoir des contacts permanents avec les députés dans l'enceinte parlementaire, mais aussi organiser des rencontres afin de discuter des opinions au sujet de différents aspects de l'action de l'ISC. Dans de telles situations, l'indépendance de l'ISC doit être dûment prise en considération.

5.18 Les rapports entre l'ISC et le parlement peuvent prendre des formes suivantes :

- participation de l'ISC aux sessions parlementaires et aux réunions des commissions parlementaires ;
- réponse aux motions ou aux propositions parlementaires quant à la réalisation du contrôle ;
- rencontres communes avec des commissions parlementaires appropriées afin de discuter des documents post-contrôle ;
- participation aux audiences parlementaires à caractère spécial lors desquelles peuvent être prises des résolutions et des recommandations afin de limiter les imperfections découvertes et
- réponse aux interpellations présentées par les députés au parlement s'agissant des résultats des contrôles achevés.

Médias et société

5.19 Les relations avec les médias et l'ensemble de la société se réalisent de plusieurs manières, par exemple au travers de la publication des documents post-contrôle, des rapports annuels d'activité, de l'organisation des conférences de presse et la publication des informations sur le site internet de l'ISC.

5.20 Les médias doivent également être suivis pour avoir des informations externes au sujet de la qualité du contrôle et des activités générales de l'ISC. Les intéressés utilisent ces canaux de communication afin d'exprimer leurs opinions et vues.

Instituts scientifiques et autres organisations professionnelles, institutions de l'enseignement supérieur ainsi que cabinets d'audit privés

- 5.21 Les experts externes des instituts scientifiques, d'autres organisations professionnelles, des institutions de l'enseignement supérieur tout comme des cabinets privés d'audit peuvent fournir des informations en retour pour dire si les ISC peuvent atteindre à l'excellence.
- 5.22 Les contrats doivent être la base des rapports liant les ISC avec des institutions scientifiques et celles d'enseignement supérieur.
- 5.23 Les évaluations externes de la qualité des actions de contrôle réalisés par des experts externes (c'est-à-dire des revues des pairs) peuvent être réalisées périodiquement ou régulièrement. De telles évaluations doivent être consultées avec l'ISC.
- 5.24 Au cours du contrôle, les ISC peuvent coopérer avec des cabinets d'audit privés. Le cas échéant, il convient de souligner les principaux avantages et inconvénients.

Organisations internationales et autres ISC

- 5.25 Afin d'emboîter le pas à de nouvelles méthodologies et techniques de contrôle, l'ISC peut réaliser une coopération bi- et multilatérale avec des organisations professionnelles internationales ainsi que les ISC des autres pays.
- 5.26 Des analyses comparatives des différentes ISC constituent une bonne base à l'amélioration de la qualité des travaux propres de l'ISC.
- 5.27 Une revue des pairs, effectuée par une autre ISC, peut aussi constituer une forme d'évaluation de la qualité des activités de contrôle de l'ISC. Cette institution doit proposer des actions en vue d'accroître l'efficacité des activités de contrôle de l'ISC.
- 5.28 Une participation active aux activités des comités et des groupes de travail INTOSAI et EUROSAI peut également favoriser le développement professionnel de l'ISC.
- 5.29 En outre, des contrôles réalisés en commun avec d'autres ISC peuvent contribuer à développer une nouvelle approche du contrôle, méthodes et techniques. Une telle coopération peut enfin mener à élever la qualité du contrôle et à harmoniser les méthodes de contrôle.

QUESTIONS

1. Qui sont les utilisateurs directs des documents post-contrôle au sein de votre ISC ? Veuillez mentionner les sources externes dont vous recevez des informations au sujet de la qualité du contrôle et des activités générales en matière de contrôle dans votre ISC (considération faite, notamment, des formes

de communication avec le parlement). Comment utilisez-vous ces informations pour évaluer la qualité de votre activité de contrôle ?

2. Est-ce que votre ISC assure le suivi des avis externes sur la qualité du contrôle ? Dans l'affirmative, quelles sont les méthodes d'acquisition des données utilisées ? Comment sont utilisés les résultats de l'analyse des données ?

3. Est-ce que votre ISC profite des formes quelconques d'informations en retour, en provenance des organisations contrôlées, relatives aux résultats du contrôle ? Dans l'affirmative, veuillez les énumérer et donner des exemples concrets d'impact de telles informations en retour sur la qualité du contrôle de votre ISC.

CHAPITRE VI: DÉVELOPPEMENT PERMANENT ET PERFECTIONNEMENT

- 6.1 Un développement permanent et le perfectionnement est une approche de la direction qui signifie une recherche continue des manières susceptibles de rendre les processus, les produits et les services de l'organisation plus efficaces et de les améliorer. Cette approche englobe également la révision des réalisations afin d'assurer un succès permanent à l'organisation.
- 6.2 L'objectif d'un développement permanent et du perfectionnement, c'est le système de management de la qualité afin d'assurer en conséquence des résultats de contrôle de haute qualité ainsi que la satisfaction des intéressés. Pour ce faire, la direction de l'ISC doit garantir l'adoption des orientations de développement et des bonnes pratiques internationales et entreprendre des mesures appropriées afin d'assurer leur bonne réalisation.
- 6.3 Le présent chapitre a pour objectif de présenter de différentes procédures et méthodes qui peuvent être utilisées dans le cas des actions consécutives et d'évaluation des travaux de contrôle, de la qualité des résultats de contrôle et du fonctionnement du système de management de la qualité.
- 6.4 La conception d'un développement permanent et du perfectionnement est contenue dans la littérature reconnue sur l'arène internationale :
- ISO 9000:2000, Principes en matière du management de la qualité, Principe 6 qui stipule qu'un développement permanent et le perfectionnement des résultats généraux de l'organisation doit être un objectif permanent, de même que
 - Modèle d'excellence EFQM, conformément auquel des organisations excellentes apprennent sans cesse et les collaborateurs de telles organisations remettent toujours en question le statu quo et sont en quête des possibilités d'innovations continues contribuant à l'accroissement de la valeur.

Révision et suivi permanents

- 6.5 Les ISC doivent créer et réaliser un système de suivi efficace et efficient afin d'assurer un développement permanent et le perfectionnement des travaux de contrôle, de la qualité des résultats de contrôle et du système de management de la qualité. Pour assurer un fonctionnement approprié du système de suivi, il faut analyser les facteurs, collecter les données et les informations ainsi que définir les procédures et les méthodes d'évaluation.
- 6.6 Les ISC doivent aussi réaliser des actions consécutives et évaluer si :
- les contrôles de la qualité intégrant le processus de contrôle fonctionnent de manière permanente, efficace et conformément aux standards, instructions et régulations internes ;
 - les exigences en matière de la qualité sont respectées en toute conséquence et si
 - les intéressés et les utilisateurs des résultats du contrôle sont satisfaits.

- 6.7 En cas de création et de fonctionnement du système de suivi, il faut se servir d'indications et de ratios suffisamment détaillés (par exemple, les dépenses programmées et réelles, temps de travail programmé et réel prévu pour toute phase de travail). En outre, il faut rendre accessible la documentation complète et un registre détaillé des facteurs analysés et évalués.
- 6.8 Le système de suivi doit aussi être facile à gérer et accessible à la direction. Il doit de même se baser sur des instruments informatiques et sur des applications liés avec les fonctions clefs du contrôle. Les données et les informations documentées et enregistrées doivent constituer une bonne base pour réaliser une évaluation afin de faciliter la prise des décisions appropriées et justifiées. Ceux-ci doivent être également utilisés au cours des auto-évaluations réalisées régulièrement au niveau de l'organisation.

Révision post-contrôle de la qualité

- 6.9 La qualité des travaux de contrôle ainsi que leurs résultats doivent être évalués par le biais des révisions post-contrôle de la qualité. Ces révisions doivent se concentrer sur la conformité avec des procédures internes, les standards professionnels ainsi que la méthodologie recommandée. L'objectif à atteindre, c'est l'amélioration de l'efficacité du contrôle et du fonctionnement du système de contrôle de la qualité ainsi que l'appui donné au développement de la méthodologie.
- 6.10 Des auditeurs chevronnés, travaillant dans de différentes unités d'organisation, n'ayant pas pris part au contrôle donné peuvent procéder à une révision post-contrôle de la qualité dans le cadre des ainsi dits « contrôles croisés ».
- 6.11 Une solution justifiée peut consister à commander des fonctions de révision post-contrôle à une unité d'organisation indépendante du contrôle réalisé. Cette unité peut relever directement du président de l'ISC ou bien d'un service responsable de la méthodologie de l'ISC.
- 6.12 La révision post-contrôle de la qualité peut aussi être utilisé afin de demander l'avis à une autre ISC ou à une équipe d'auditeurs chevronnés, issus de différentes ISC (une des formes possibles de la revue des pairs).
- 6.13 La révision post-contrôle de la qualité doit être effectuée régulièrement sur un échantillon de missions de contrôle achevées au cours d'une période donnée, à condition que l'activité de chacune des unités d'organisation soit soumise à une révision périodique.
- 6.14 Il faut rédiger régulièrement un rapport pour la direction présentant les expériences découlant de la révision post-contrôle de la qualité. Cela permettra à l'ISC d'initier des modifications rationnelles et de continuer à développer les exigences qualicatives ainsi que les procédures et les méthodes en matière du contrôle de la qualité. Elles doivent être basées sur

les recommandations contenues dans le rapport. Une fois approuvé, le rapport doit être rendu accessible à tous les collaborateurs de l'ISC.

Auto-évaluation de l'organisation

6.15 L'objectif de la préparation d'une auto-évaluation, portant sur les principales fonctions de contrôle, est de disposer d'une image générale et objective de fonctionnement du système de management de la qualité ainsi que de connaître ces côtés forts et faibles. Il faut l'évaluer sous forme d'une auto-évaluation pour pouvoir dire, si le système de management de la qualité :

- fonctionne d'une manière régulière ;
- est conformes aux principes de base en matière de management de la qualité ;
- assure conséquemment la pleine réalisation des objectifs stratégiques et des exigences qualitatives de l'organisation et
- fonctionne efficacement et effectivement.

6.16 Au niveau de l'organisation, l'auto-évaluation doit être conforme aux standards internationaux et réalisée en application des critères uniques définis préalablement. Cette évaluation doit consister en la révision de l'adaptation des principes, procédures et méthodes liés aux bonnes pratiques internationales. En outre, elle doit englober des recommandations bien justifiées quant à l'élaboration de la stratégie de l'ISC pour les années à venir. Aussi faut-il évaluer également le champ et l'orientation des modifications et du développement du système de management de la qualité, de même que des recommandations à caractère général en matière de la qualité.

6.17 Afin d'assurer un développement permanent de la qualité des travaux de contrôle et des résultats, l'évaluation doit porter sur des domaines suivants :

- activité de gestion et actions entreprises par l'ISC ;
- mise en œuvre de la stratégie et des résultats de la programmation ;
- gestion des ressources humaines ;
- contacts avec les utilisateurs des résultats de contrôle et les intéressés de l'ISC ;
- gestion, organisation et développement des processus de l'organisation ;
- satisfaction des utilisateurs des résultats du contrôle ;
- satisfaction et motivation des personnels de l'organisation ;
- résultats clefs ayant trait à l'impact sur l'environnement social et
- résultats ayant trait aux objectifs clefs de l'activité.

6.18 L'auto-évaluation doit aussi contenir une synthèse présentant l'opinion et le jugement des fonctionnaires et des auditeurs de plus haut rang quant à l'efficacité et l'efficience de chacune des unités de l'organisation.

Autres moyens de développement permanent et de perfectionnement de l'organisation

- 6.19 Tous les collaborateurs de l'ISC doivent sans cesse faire des efforts en vue de remplir les exigences en matière de la qualité. Ils doivent également informer leurs supérieurs, disposant des compétences appropriées, sur les cas des déficiences ou de faiblesses détectés à quelque étape du processus que ce soit.
- 6.20 Au cours de la révision du système de management de la qualité, il faut tenir compte de l'information sur les déficiences et les faiblesses détectées de même que des documents écrits relatifs à la prise des mesures adéquates. L'analyse des déficiences et des faiblesses favorise la découverte d'éventuels problèmes et constitue une indication quant aux actions indispensables pour assurer le développement et rehausser l'excellence, actions correctives et préventives.
- 6.21 Afin de prévenir les déficiences et les faiblesses, il faut entreprendre des mesures éliminant les causes d'éventuelles déficiences et diminuant le risque qui pèse sur la qualité. Les notifications à caractère préventif ainsi que les mesures adéquates doivent être dûment documentées.

Avis externes

- 6.22 Les avis externes jouent un rôle important dans le perfectionnement continu du travail de l'ISC. Ils font apparaître dans quelle mesure les résultats du contrôle ont réussi à avoir un impact souhaité. Cet impact est l'objectif final des activités de contrôle.
- 6.23 Domaines types des avis externes :
- opinions exprimées au cours des réunions parlementaires, décisions prises et remarques formulées en rapport avec les constatations et les recommandations contenues dans les documents post-contrôle ;
 - coopération avec des institutions d'enseignement supérieur ainsi que les institutions spécialisées en méthodologie ;
 - courriers, rapports et opinions publiés dans la presse nationale et internationale ;
 - études et publications de spécialité ;
 - opinions et évaluations exprimées en matière des questions à caractère multilatéral et international au cours des manifestations et des rencontres internationales ;
 - avis des organisations internationales (par exemple SIGMA) ;
 - notifications et plaintes ;
 - satisfaction des utilisateurs, par exemple nombre des personnes visitant le site internet de l'ISC en quête d'informations ;
 - suivi des médias et
 - autres questions.

6.24 Le suivi et la collecte d'informations ainsi que des informations en retour au sujet des opinions et du taux de satisfaction doivent se faire de façon continue. À cet effet, il faut définir les méthodes d'acquisition des données, les sources d'information ainsi que la fréquence des analyses des données. Il faut tenir un registre ordonné chronologiquement sur la base des documents appropriés de mesure du taux de satisfaction. Les résultats des analyses et de l'évolution des données contenus dans les registres doivent être pris en considération afin de réaliser la programmation stratégique et annuelle des missions de contrôle et aussi pour définir les objectifs stratégiques et les exigences en matière de la qualité.

QUESTIONS

1. Quelle est la fréquence des révisions post-contrôle de la qualité réalisées par des unités internes ou externes ? Est-ce que ces révisions contribuent d'une manière efficace au développement et au perfectionnement du système de management de la qualité ?
2. Quels sont les genres de procédures utilisées afin d'assurer l'intégration des suggestions utiles et proactives des collaborateurs sur le processus de développement et le perfectionnement du système de management de la qualité ?

OBSERVATIONS FINALES

Nous demandons aux institutions membres d'EUROSAI de bien vouloir répondre à toutes les questions qui se trouvent dans chacun des chapitres du présent rapport directeur au moment de l'élaboration du rapport national. Au cas où vous désiriez transmettre des informations supplémentaires importantes, de quelque nature que ce soit, ou des matériaux complémentaires, prière de les joindre sous forme d'annexe au rapport national.

Afin de nous faciliter un traitement synthétique de toutes les réponses, nous vous demandons de les préparer suivant le même modèle que celui offert par le présent rapport directeur. Prière de ne pas oublier que le rapport national doit se limiter à 8 - 10 pages (2000 - 3000 mots au maximum).

Si vous avez des questions ou si vous voulez avoir des explications supplémentaires au sujet du rapport directeur, veuillez contacter Mr János Révész (représentant de l'ISC hongroise responsable de ce sujet du Congrès) à l'adresse : reveszj@asz.hu

Merci d'avance de votre collaboration.

DOCUMENTS DE REFERENCE

1. Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts (1977) [Déclaration de Lima sur les lignes directrices du contrôle des finances publiques]
<http://www.INTOSAI.org/blueline/upload/limadeklaren.pdf>
2. INTOSAI Code of Ethics and Auditing Standards (2001) [Code éthique et standards de contrôle INTOSAI]
<http://INTOSAI.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1codethaudstande.pdf>
3. 2007 IFAC Handbook of International Auditing, Assurance and Ethics Pronouncements (January 2007) [« Manuel des déclarations relatives à la révision financière internationale, les services de certification et d'éthique » (janvier 2007)]
http://www.ifac.org/Members/DownLoads/2007_IAASB_Handbook.pdf
4. 7th ASOSAI Research Project - Guidelines on Audit Quality Management System (December 2004) [7th Projet de recherche ASOSAI – Lignes directrices du système de management de la qualité du contrôle]
http://www.asosai.org/research_projects.htm
5. Guidelines on Audit Quality adopted in December 2004 by the Presidents of the SAIs of Central and Eastern European countries, Cyprus, Malta and the European Court of Auditors [Lignes directrices de la qualité du contrôle adoptées en décembre 2004 par les présidents des ISC des pays d'Europe centrale et de l'Est, Chypre, Malte et la Cour des comptes européenne]
<http://www.EUROSai.org/docs/AQGuidelines.pdf>
6. ISO 9000:2000 Quality management principles [Principes de management de la qualité]
7. ISO 9004:2000 Quality management systems [Systèmes de management de la qualité]
8. BS ISO 10005:2005. BS ISO 10005:2005. Quality Management Systems. Guidelines for Quality Plans. [Systèmes de management de la qualité. Lignes directrices des plans de la qualité]
9. European Institute for Public Administration: The Common Assessment Framework – Improving an organisation through self-assessment (2002) [Institut européen d'administration publique: Modèle général d'évaluation – perfectionnement de l'organisation par le biais de l'auto-évaluation]
http://www.eipa.nl/CAF/Brochure/CAF2002_Eng.pdf
10. The European Foundation of Quality Management (EFQM) Excellence Model and EFQM website [Fondation européenne de management de la qualité (EFQM) Modèle d'excellence et site internet EFQM]
<http://excellenceone.efqm.org>
11. Discussion Paper: Promoting Audit Quality, Financial Reporting Council, London, UK November 2006 [Rapport d'introduction à la discussion : promotion de la qualité du contrôle, Conseil de reportage financier, Londres, Grande Bretagne]
<http://www.frc.org.uk/images/uploaded/documents/Promoting%20Audit%20Quality%20paper%20web%20optimised1.pdf>

12. The Institute of Chartered Accountants in England and Wales – Audit Quality (November 2002) [Institut des comptables diplômés d'Angleterre et de Pays de Galles – Qualité du contrôle (novembre 2002)]

<http://www.icaew.co.uk/index.cfm?route=116564>

RECUEIL DE QUESTIONS

Chapitre I: Leadership

1. Est-ce que l'activité des leaders est évaluée (tant à l'interne qu'à l'externe) ? Quelles sont les plus grandes difficultés auxquelles l'institution s'est heurtée, quelles conclusions en ont été tirées et quels principaux avantages acquis ? Quelles sont les actions concrètes entreprises afin d'améliorer le leadership ? Est-ce qu'une amélioration significative de la qualité du contrôle a été notée dans ce domaine ?
2. Est-ce que l'activité de la direction de l'ISC, ayant pour but de motiver les agents et de favoriser la confiance et le respect mutuels a été satisfaisante ? Est-ce qu'une amélioration significative du contrôle a été notée dans ce domaine ? Quelles sont les plus grandes difficultés auxquelles l'institution s'est heurtée et les principaux avantages acquis

Chapitre II: Stratégie et programmation

1. Comment procède-t-on à l'évaluation du risque pour garantir un bon mode de prise de décisions stratégiques ? Ces processus sont-ils documentés ?
2. Quels sont les instruments, les méthodes, les techniques et les procédures accessibles à votre ISC pour assurer la mise en œuvre de la stratégie ?
3. Quel genre de document(s) prépare votre ISC au cours du processus de programmation opérationnelle ? Prière de fournir un bref descriptif de ce/ces document(s).

Chapitre III: Gestion des ressources humaines

1. Est-ce que votre ISC a élaboré sous forme d'un document la politique et les procédures en matière de la GRH, dont le code éthique ? Mentionnez les principaux domaines traités dans ces documents.
2. Est-ce que votre ISC a élaboré et réalise un plan annuel de formations ? Dans l'affirmative, veuillez décrire les méthodes de formation utilisées par votre ISC en vue du développement des collaborateurs. Quelle est votre évaluation des cours de formation terminés ? Comment évaluez-vous les cours de formation terminés ?
3. Est-ce que le système d'évaluation des résultats du travail a été mis en œuvre chez vous ? Veuillez décrire comment ce système est appliqué en vue d'améliorer les résultats du travail.

Chapitre IV: Intégration de la qualité au processus de contrôle

1. Comment assurez-vous la conformité de vos propres standards avec ceux INTOSAI ou bien d'autres standards internationaux ?

2. Quelle sorte d'outils du contrôle de la qualité ont été mis en place à des étapes différentes du processus de contrôle ?
3. Est-ce que votre ISC dispose de procédures rédigées par écrit ayant pour objectif de garantir le dû appui aux auditeurs ? Veuillez expliquer rapidement le genre d'appui offert.

Chapitre V: Relations externes

1. Qui sont les utilisateurs directs des documents post-contrôle au sein de votre ISC ? Veuillez mentionner les sources externes dont vous recevez des informations au sujet de la qualité du contrôle et des activités générales en matière de contrôle dans votre ISC (considération faite, notamment, des formes de communication avec le parlement). Comment utilisez-vous ces informations pour évaluer la qualité de votre activité de contrôle ?
2. Est-ce que votre ISC assure le suivi des avis externes sur la qualité du contrôle ? Dans l'affirmative, quelles sont les méthodes d'acquisition des données utilisées ? Comment sont utilisés les résultats de l'analyse des données ?
3. Est-ce que votre ISC profite des formes quelconques d'information en retour, en provenance des organisations contrôlées, relatives aux résultats du contrôle ? Dans l'affirmative, veuillez les énumérer et donner des exemples concrets d'impact de telles informations en retour sur la qualité du contrôle de votre ISC.

Rozdział VI: Développement permanent et perfectionnement

1. Quelle est la fréquence des révisions post-contrôle de la qualité réalisées par des unités internes ou externes ? Est-ce que ces révisions contribuent d'une manière efficace au développement et au perfectionnement du système de management de la qualité ?
2. Quels sont les genres de procédures utilisées afin d'assurer l'intégration des suggestions utiles et proactives des collaborateurs sur le processus de développement et le perfectionnement du système de management de la qualité.