

26 septembre 2024

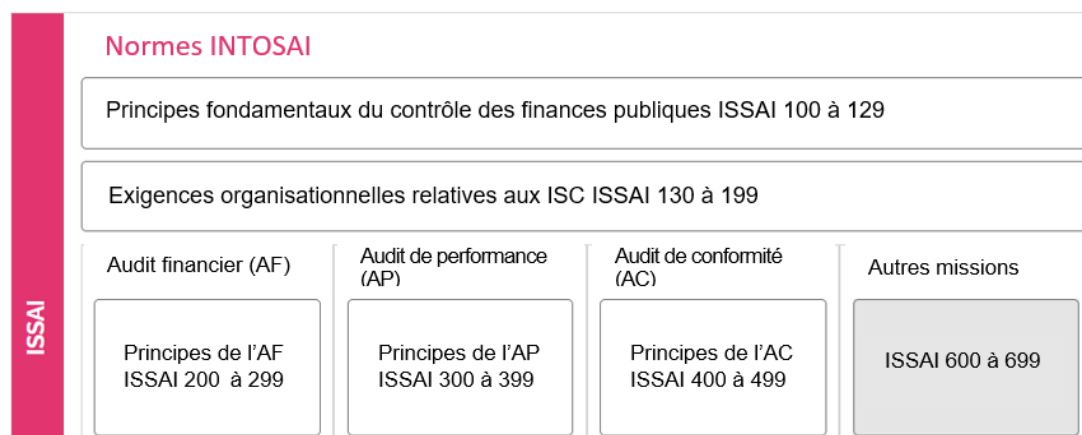
IBA-A(2024)0110

CADRE DE COMPÉTENCES DES AUDITEURS DE L'IBAN

1. On trouvera dans le présent document le cadre de compétences des auditeurs adopté par le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN). Ce cadre vise à faire en sorte que les audits soient exécutés conformément à la charte de l'IBAN (C-M(2015)0032) et à la norme internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) 150 relative à la compétence de l'auditeur, laquelle a été approuvée par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) en avril 2022. Un cadre de compétences est « *un modèle conceptuel qui détaille et définit les compétences attendues d'un auditeur individuel, d'un groupe ou d'une équipe pour une tâche spécifique et pour un poste spécifique au sein d'une organisation* » (ISSAI 150, paragraphe 13).

Compétences de l'auditeur au niveau organisationnel

2. Selon l'article 15 de la charte de l'IBAN, « *le Collège effectue ses audits conformément aux principes de vérification de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI)* ». Les normes d'audit établies par l'INTOSAI englobent les principes énoncés dans les documents suivants :



Les exigences organisationnelles définies par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) englobent les principes énoncés dans les documents suivants :



3. Dans les principes fondamentaux du contrôle des finances publiques (ISSAI 100), le rôle de l'auditeur est défini comme suit :

« L'auditeur : lors du contrôle des finances publiques, le rôle de l'auditeur est rempli par le plus haut responsable de l'ISC et par les personnes à qui est déléguée la réalisation des audits. La responsabilité globale du contrôle des finances publiques reste celle définie dans le mandat de l'ISC. »

Au sein de l'IBAN, sont considérés comme auditeurs les membres du Collège, l'auditeur principal, les auditeurs sénior, les auditeurs chefs d'équipe et les autres membres de l'équipe d'audit. L'équipe administrative de l'IBAN fournit un soutien aux auditeurs, mais, comme elle n'effectue pas les audits, elle ne fait pas partie de l'équipe d'audit.

4. Selon l'ISSAI 100, *« chaque ISC doit établir et maintenir des procédures de gestion des compétences au niveau organisationnel, qui lui donneront l'assurance raisonnable que les auditeurs de l'ISC ont les compétences requises pour remplir leur fonction [sur la base de leur mandat] »*. L'ISSAI 150 (Compétence de l'auditeur) fixe les exigences à respecter ainsi que les critères d'application.

5. Selon l'article 5 de la charte de l'IBAN, *« les membres du Collège ainsi que le personnel de vérification et le personnel administratif affectés au sein du Collège préservent leur indépendance et évitent tout conflit d'intérêts potentiel en se conformant au Code de déontologie de l'INTOSAI »*. L'objectif du Code déontologique, défini dans l'ISSAI 130, est de *« doter les ISC et leurs collaborateurs d'un ensemble de valeurs et principes de conduite »*. En outre, l'article 6 de la charte de l'IBAN prévoit que *« le Collège assigne des responsabilités fonctionnelles à chaque membre du Collège et, pour chaque audit, un membre du Collège est désigné afin de jouer le rôle de rapporteur »*. Tous les auditeurs de l'IBAN, y compris les membres du Collège et les membres du personnel d'audit chargés de leur fournir un soutien, sont tenus de respecter l'ISSAI 130.

6. L'ISSAI 130 est fondée sur cinq valeurs fondamentales, parmi lesquelles figure la compétence, à savoir *« acquérir et maintenir les connaissances et capacités appropriées pour son rôle, et agir conformément aux normes applicables et avec diligence »*. Elle prévoit que *« l'ISC adoptera des politiques qui garantiront la réalisation des missions exigées par son mandat par des collaborateurs disposant des connaissances et compétences appropriées pour les remplir avec succès »*. Pour ce qui concerne l'IBAN, ce principe s'applique aux membres du Collège et aux membres du personnel d'audit chargés de leur fournir un soutien.

7. Selon l'ISSAI 150 (Compétence de l'auditeur), *« une ISC doit déterminer et documenter les compétences pertinentes requises pour tous les auditeurs afin de remplir le mandat de l'ISC »* (exigence organisationnelle 1). Cette norme prévoit aussi que *« pour donner effet à cette exigence, une ISC peut documenter les compétences requises de ses auditeurs dans un cadre de compétences, au niveau de l'aptitude pleine et entière à fonctionner dans les fonctions dans lesquelles ils ont été nommés »* et que *« la compétence est la connaissance, les compétences et les qualités personnelles essentielles à une performance professionnelle réussie »*.

8. Selon l'article 4 de la charte de l'IBAN, *« les membres du Collège doivent être de préférence de hauts fonctionnaires ou d'anciens hauts fonctionnaires des organismes nationaux de contrôle financier des pays membres ou en tout cas de hauts fonctionnaires ou d'anciens hauts fonctionnaires ayant une connaissance et une expérience approfondies du contrôle des comptes et de la vérification des opérations concernant les finances publiques »*.

9. L'article 10 de la charte de l'IBAN stipule que « *les auditeurs doivent être des vérificateurs qualifiés et de préférence des agents détachés des organismes nationaux de contrôle ou d'anciens fonctionnaires de ces organismes. Le personnel de vérification est responsable de la conduite des travaux d'audit sous la supervision du Collège* ».

10. Compte tenu de ce qui précède, les membres du Collège, l'auditeur principal, les auditeurs sénior, les auditeurs chefs d'équipe et les autres membres de l'équipe d'audit doivent respecter l'ISSAI 130 (*Code déontologique*) et l'ISSAI 150 (*Compétence de l'auditeur*), étant donné qu'ils exercent tous des responsabilités pour les audits qui leur sont confiés et qu'ils doivent rendre compte de leur travail. L'IBAN est dès lors tenu d'établir et de tenir à jour des procédures de gestion des compétences au niveau organisationnel et de déterminer, documents à l'appui, les compétences nécessaires pour que tous les auditeurs puissent s'acquitter de leur tâche.

Cadre de compétences basé sur les ISSAI

11. Dans ses orientations sur l'élaboration des référentiels de compétences pour les auditeurs (GUID 1950), l'INTOSAI énonce les critères qu'il faut respecter pour mettre en place un cadre de compétences basé sur les ISSAI. Ces critères sont les suivants :

- compétences transversales requises pour un auditeur ;
- compétences requises pour un auditeur qui effectue un audit de conformité (s'agissant de l'IBAN, ce type d'audit est généralement effectué dans le cadre des audits financiers ou des audits du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP)) ;
- compétences requises pour un auditeur qui effectue un audit financier ;
- compétences requises pour un auditeur qui effectue un audit de performance.

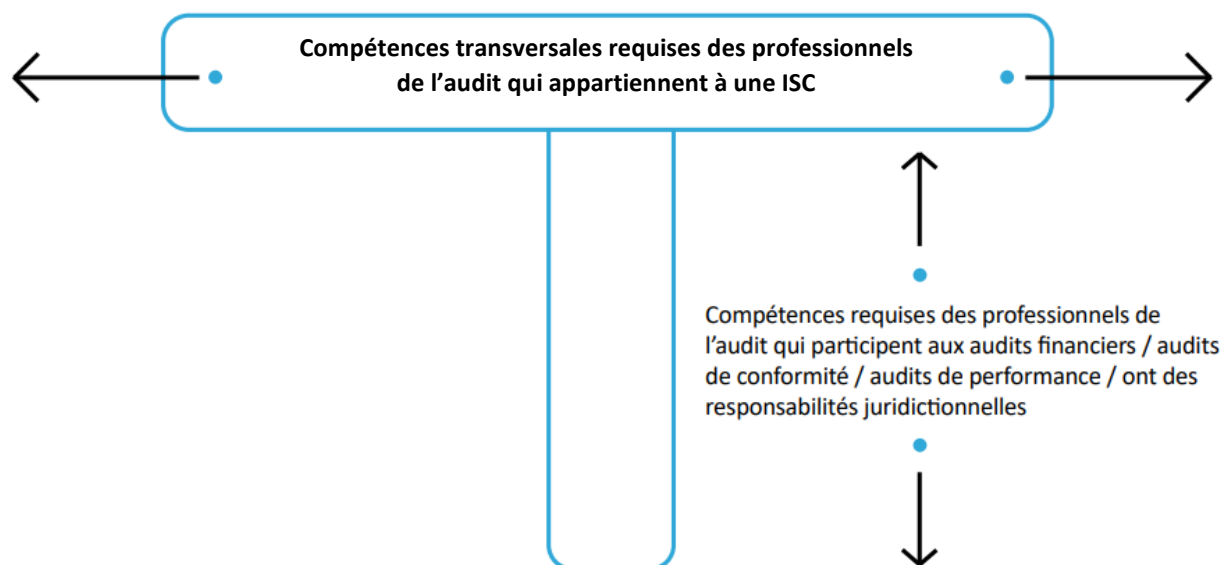
12. Selon l'article 2 de sa charte, l'IBAN effectue trois types d'audit :

- des audits financiers (qui comprennent un audit de conformité) ;
- des audits de performance/des audits de l'optimisation des ressources ;
- des audits du NSIP.

13. En outre, le Conseil peut, en consultation avec le Collège comme il convient, autoriser ce dernier à vérifier les comptes d'autres entités ou opérations multinationales auxquelles l'OTAN porte un intérêt particulier. Le Collège effectue également la vérification des comptes relatifs aux fonds extrabudgétaires.

14. L'INTOSAI (GUID 1950) reconnaît qu'il existe plusieurs méthodes pour définir les compétences dans un référentiel, mais elle propose de suivre une approche relativement simple, qui consiste à visualiser chaque auditeur en tant que professionnel sous une forme en T. Selon les GUID 1950, « *la barre horizontale du T décrit la capacité d'une personne à collaborer à travers plusieurs disciplines et à appliquer des connaissances dans des domaines d'expertise autres que le sien (compétences généralistes très variées). La barre verticale représente la profondeur des compétences et de l'expertise connexes qu'[elle] détient dans un seul domaine (expertise approfondie du sujet considéré)* ».

Figure 1 : Compétences transversales requises pour les professionnels de l'audit qui appartiennent à une ISC.



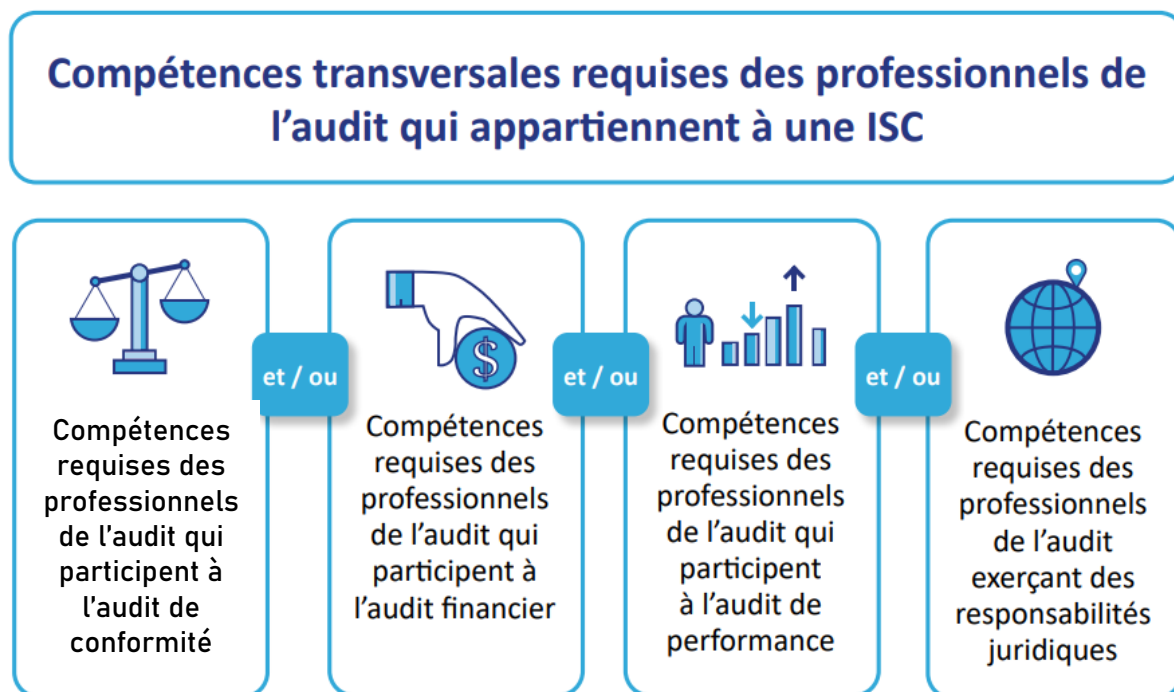
Source : INTOSAI GUID 1950.

15. La barre horizontale du T représente « des compétences transversales qui sont universellement applicables à tout auditeur du secteur public employé par une ISC – par exemple, prendre des décisions qui sont dans l'intérêt du public. La barre verticale du T décrit les compétences spécifiquement requises pour l'audit », par exemple, compétences en matière d'audit de conformité, d'audit financier ou d'audit de performance (INTOSAI GUID 1950).

16. Barre horizontale : tous les auditeurs de l'IBAN (membres du Collège, auditeur principal, auditeurs sénior, auditeurs chefs d'équipe et autres membres de l'équipe d'audit) doivent satisfaire aux exigences en matière de compétences transversales, ce qui signifie qu'ils doivent être capables de collaborer dans plusieurs disciplines ainsi que d'utiliser et d'appliquer des connaissances dans des domaines d'expertise autres que les leurs (« compétences généralistes très variées »).

17. Barre verticale : tout auditeur de l'IBAN (membre du Collège rapporteur, auditeur principal, auditeur sénior, auditeur chef d'équipe ou autre membre de l'équipe d'audit) qui se voit attribuer un audit spécifique, qu'il s'agisse d'un audit financier (y compris le volet audit de conformité), d'un audit de performance ou d'un audit du NSIP, doit satisfaire aux exigences en matière de compétences nécessaires pour la réalisation de cet audit (« expertise approfondie du sujet considéré »). Pour les audits financiers et les audits du NSIP, il faut avoir des compétences tant en audit financier qu'en audit de conformité.

Figure 2 : compétences supplémentaires nécessaires pour des audits spécifiques.



Source : INTOSAI GUID 1950.

L'IBAN n'effectue pas d'audit portant sur des questions de responsabilité juridique.

18. Étant donné que les organes de gouvernance se servent des opinions émises au sujet des états financiers ou de l'état des dépenses du NSIP pour donner quitus aux chefs d'organisme, aux contrôleurs des finances et aux pays hôtes, et reconnaître ainsi qu'ils ont rempli leurs obligations sur les plans financier et de la conformité, il est impératif que seuls les membres du Collège rapporteurs et le personnel d'audit ayant les compétences et l'expertise nécessaires soient chargés de réaliser ces types d'audit sur la base des principes fixés dans les normes d'audit de l'INTOSAI.

19. Selon les GUID 1950, pour les audits de performance, les ISC feront en général appel à des professionnels de divers secteurs (par exemple à des ingénieurs, des médecins ou des enseignants). Ces personnes auront soit un bagage différent de celui des auditeurs financiers par exemple, soit une connaissance approfondie du sujet traité et des critères utilisés pour les audits de performance relatifs à leur domaine d'activité. De ce fait, les compétences requises pour les audits de performance auront tendance à être plus flexibles : il ne faudra pas nécessairement avoir une « expertise approfondie du sujet considéré », alors qu'une telle expertise est requise pour les audits financiers et les audits de l'état des dépenses du NSIP.

Évaluation des compétences

20. Selon les GUID 1950, « l'ISC peut envisager par quel moyen évaluer [les compétences], étant donné que cela lui servira de guide pour l'élaboration d'un programme de perfectionnement connexe. L'évaluation est le processus qui consiste à réunir les éléments probants qui démontrent qu'une personne a fait montre des compétences professionnelles requises à un poste donné au sein d'une ISC ou pour une tâche spécifique ».

21. Pour évaluer les compétences, la présidence de l'IBAN examinera les compétences transversales et les compétences spécifiques nécessaires pour l'exercice de responsabilités d'audit et la réalisation de missions d'audit bien précises. Pour attribuer des tâches aux membres du Collège et au personnel d'audit, elle tiendra compte des résultats du contrôle qualité qui aura été effectué par les cadres intermédiaires. Ensuite, sur la base d'une proposition de la présidence de l'IBAN et compte tenu de ce contrôle qualité, le Collège attribuera des responsabilités spécifiques à chacun de ses membres et désignera, pour chacun des audits, un membre rapporteur.

CADRE DE COMPÉTENCES DES AUDITEURS DE L'IBAN

Les auditeurs de l'IBAN doivent avoir les compétences transversales nécessaires pour exercer leur fonction. Au sein de l'IBAN, sont considérés comme auditeurs les membres du Collège, l'auditeur principal, les auditeurs sénior, les auditeurs chefs d'équipe et les autres membres de l'équipe d'audit.

Les auditeurs de l'IBAN chargés d'un audit spécifique (audit financier, audit de conformité ou audit de performance) doivent avoir les compétences nécessaires. Pour les audits financiers et les audits du NSIP, il faut avoir une expertise approfondie tant en audit financier qu'en audit de conformité. Les auditeurs de l'IBAN qui peuvent être chargés d'audits spécifiques sont les membres du Collège rapporteurs, l'auditeur principal, les auditeurs sénior, les auditeurs chefs d'équipe et les autres membres de l'équipe d'audit.

A. Compétences transversales (CC) requises pour un auditeur de l'IBAN

Les compétences transversales requises se répartissent en quatre grandes catégories.

CC 1 : l'auditeur de l'IBAN mène sa mission en montrant l'exemple ;

CC 2 : l'auditeur de l'IBAN interagit efficacement avec les parties prenantes ;

CC 3 : l'auditeur de l'IBAN agit avec professionnalisme ;

CC 4 : l'auditeur de l'IBAN contribue à ce que le travail de l'IBAN apporte une valeur ajoutée.

On trouvera dans le tableau ci-après une description des compétences nécessaires dans chacune de ces catégories.

Compétences		Comportement attendu
CC 1	L'auditeur de l'IBAN mène sa mission en montrant l'exemple.	
CC 1.1	Respecte les règles de déontologie en toutes circonstances.	Comprend le Code de déontologie de l'INTOSAI (ISSAI 130) et agit en conséquence, dans le respect de l'esprit et de la lettre de ce code, en toutes circonstances. Respecte la culture, les politiques et les procédures de l'IBAN.
CC 1.2	A le sens des responsabilités.	Agit en toute transparence et est responsable à son niveau de la réalisation des objectifs de performance. Est disposé à soumettre son travail à un examen approfondi et à un jugement critique et est prêt à prendre des mesures correctives.
CC 1.3	Respecte la diversité.	Traite avec respect les personnes avec qui il interagit, indépendamment de leur profession, de leur point de vue sur diverses questions, du poste qu'elles occupent, de leur genre, de leur religion, de leur appartenance ethnique, de leurs aptitudes, etc. Comprend les différences culturelles existant dans l'environnement de travail et s'y adapte efficacement.
CC 1.4	Fait preuve de compétences de base en matière d'encadrement.	Est en mesure d'influencer, d'inspirer et de motiver les autres de manière à obtenir des résultats.

Compétences		Comportement attendu
CC 2	L'auditeur de l'IBAN interagit efficacement avec les parties prenantes.	
CC 2.1	Identifie les parties prenantes.	Est capable d'identifier les principales parties prenantes et comprend leurs besoins explicites et implicites, leurs attentes et leurs activités. Ces parties prenantes englobent les acteurs internes (membres du Collège, cadres intermédiaires, auditeurs et personnel administratif) et les acteurs externes (entités auditées, organes de gouvernance, etc.). Comprend le principe et l'importance de l'indépendance des ISC.
CC 2.2	Communique efficacement avec les parties prenantes.	Communique efficacement avec les parties prenantes, de manière à faciliter les échanges d'informations pertinentes en temps utile, tant verbalement que par écrit. Fait preuve d'une capacité d'écoute active et d'ouverture dans sa communication avec les parties prenantes. Tient compte des points de vue des parties prenantes et interagit avec elles de manière constructive lorsqu'il y a lieu. Est capable d'utiliser différents moyens pour communiquer avec les parties prenantes, notamment des outils à l'appui d'exposés généraux, des outils électroniques et des réseaux sociaux, selon les besoins. Est en mesure d'utiliser un large éventail de techniques, notamment des techniques reposant sur la facilitation, le travail en équipe et les aptitudes relationnelles, pour améliorer la réalisation des audits, accroître leur efficacité et atteindre les objectifs communs.
CC 3	L'auditeur de l'IBAN agit avec professionnalisme.	
CC 3.1	Effectue un travail de qualité en appliquant les ISSAI.	Montre qu'il connaît et comprend bien les normes relatives à sa fonction (ISSAI et normes de l'IBAN alignées sur les ISSAI) et qu'il est capable d'appliquer efficacement ces connaissances. Applique les ISSAI et les normes de l'IBAN alignées sur les ISSAI, en tenant compte des spécificités locales. Fait appel à son jugement professionnel et à son esprit critique dans le cadre de l'application des normes. Demande conseil lorsqu'il se heurte à des questions difficiles ou litigieuses dans l'exercice de son jugement professionnel.
CC 3.2	Possède les compétences de base en audit et en technologie de l'information.	Fait preuve d'un esprit d'analyse et de synthèse. Documente les procédures suivies et/ou le travail effectué pour la formulation d'une conclusion et/ou d'une opinion à l'issue d'un audit. Exploite efficacement les technologies de l'information dans le cadre de la réalisation d'audits. Est en mesure d'interpréter les éléments dont il dispose et de les placer dans un contexte plus large en utilisant des informations financières et non financières provenant d'un large éventail de sources de données.

Compétences		Comportement attendu
CC 3.3	Recherche en permanence l'excellence.	Fait preuve de courage et de résilience face aux difficultés qui se posent dans un environnement d'audit. Cherche à s'améliorer et à développer ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes. Fait preuve d'un esprit critique et d'objectivité et met en question les pratiques en place afin qu'elles restent pertinentes. Prône le changement positif. Est capable de tirer des enseignements de ses succès et de ses échecs.
CC 3.4	Fait preuve d'intelligence émotionnelle.	Prend du recul par rapport aux expériences vécues et en tire des enseignements. Possède les aptitudes suivantes : • conscience de soi ; • autogestion ; • altruisme ; • bonne gestion des relations.
CC 4	L'auditeur de l'IBAN contribue à ce que le travail de l'IBAN apporte une valeur ajoutée.	
CC 4.1	Contribue à la performance de l'IBAN.	Aligne ses objectifs et son cap personnels en matière de performance sur l'orientation stratégique de l'IBAN. Agit dans le respect des exigences énoncées dans le cadre de prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP) et sans nuire à l'image et à la réputation de l'IBAN. Assure le contrôle et le suivi des résultats des audits, contribuant ainsi à accroître la valeur ajoutée du travail de l'IBAN.
CC 4.2	Contribue à une gestion efficace.	Travaille efficacement en équipe pour aider à gérer efficacement les risques organisationnels et les ressources. Communique en temps utile à la direction des informations suffisantes et appropriées pour lui permettre de prendre des décisions stratégiques en connaissance de cause.
CC 4.3	Agit dans l'intérêt du secteur public.	Comprend le contexte dans lequel opère le secteur public et travaille efficacement dans ce cadre. Comprend que l'IBAN est au service du Conseil ainsi que des gouvernements et des citoyens des pays de l'Alliance et agit en conséquence. Est capable de réagir rapidement à de nouvelles problématiques.

» **B. Compétences requises pour un auditeur de l'IBAN qui effectue un audit de conformité (ce type d'audit fait généralement partie intégrante des audits financiers et des audits du NSIP)**

Selon le modèle en forme de T, l'auditeur chargé d'un audit de conformité doit avoir les compétences suivantes :

- compétences transversales décrites dans le point A ci-dessus,
- compétences en audit de conformité (CAC) décrites ci-après.

Les compétences nécessaires pour ce type d'audit peuvent être regroupées en cinq grandes catégories, établies sur la base des procédures d'audit de conformité définies dans les ISSAI.

CAC 1 : l'auditeur de l'IBAN apporte une valeur ajoutée en réalisant l'audit de conformité dans le respect des ISSAI ;

CAC 2 : l'auditeur de l'IBAN comprend le contexte et l'environnement de l'audit de conformité, ainsi que l'entité qui en fait l'objet ;

CAC 3 : l'auditeur de l'IBAN évalue et gère le risque en matière d'audit de conformité ;

CAC 4 : l'auditeur de l'IBAN applique et documente les procédures d'audit de conformité en suivant les ISSAI ;

CAC 5 : l'auditeur de l'IBAN communique efficacement au sujet des résultats de l'audit de conformité et assure leur suivi.

On trouvera dans le tableau ci-après une description des compétences nécessaires dans chacune de ces catégories.

Compétences		Comportement attendu
CAC 1	L'auditeur de l'IBAN apporte une valeur ajoutée en réalisant l'audit de conformité dans le respect des ISSAI.	
CAC 1.1	Comprend en quoi l'audit de conformité apporte une valeur ajoutée en mettant en avant l'obligation de rendre compte de l'utilisation des deniers publics et la transparence.	Comprend la nature, le but et les objectifs de l'audit de conformité, la manière tout à fait unique dont il apporte une valeur ajoutée dans la chaîne de responsabilités et les différences et/ou les liens entre ce type d'audit et les audits financiers et audits de performance. Comprend que l'audit de conformité est à la fois une mission d'attestation et une mission d'appréciation directe. Comprend l'importance que revêtent les principes de régularité et d'adéquation dans l'audit de conformité.
CAC 1.2	Est capable d'appliquer de manière appropriée et cohérente les concepts clés de l'audit de conformité.	Est capable d'appliquer les concepts clés – tels que les notions d'objet considéré, d'information sur l'objet considéré et d'utilisateur – dans le cadre des missions de vérification du respect des principes de régularité et d'adéquation.

Compétences		Comportement attendu
		Dans le cadre des missions d'attestation et des missions d'appréciation directe, applique les concepts relatifs aux autorisations, aux règles et critères, au risque, aux missions d'assurance limitée et aux missions d'assurance raisonnable.
CAC 1.3	Veille à la qualité de l'audit de conformité.	Applique les ISSAI relatives à l'audit de conformité tout au long du processus d'audit tant dans le cadre des missions d'attestation que des missions d'appréciation directe, en mettant l'accent sur les principes de régularité et d'adéquation. Est capable de revoir, sur la base des normes pertinentes et des pratiques des ISC, le travail d'audit de conformité effectué par d'autres personnes, aux fins de l'assurance de la qualité.
CAC 1.4	Fait appel à son jugement professionnel et à son esprit critique tout au long de l'audit de conformité.	Fait appel à son jugement professionnel et à son esprit critique dans le cadre de l'application des normes. Demande conseil lorsqu'il se heurte à des questions difficiles ou litigieuses dans l'exercice de son jugement professionnel.
CAC 2	L'auditeur de l'IBAN comprend le contexte et l'environnement de l'audit de conformité, ainsi que la ou les entités qui en font l'objet.	
CAC 2.1	Comprend le contexte général dans lequel opère le secteur public, ainsi que les cadres de conformité institutionnels.	Comprend le cadre institutionnel général dans lequel s'inscrit la réglementation ainsi que les principes de conformité en vigueur au sein de l'entité auditée.
CAC 2.2	Comprend l'activité de l'entité auditée et les risques y afférents en matière de conformité.	Est capable d'évaluer la structure organisationnelle d'une entité donnée, sa culture, ses processus métiers, ses activités et ses systèmes, et notamment son mécanisme de contrôle interne, ses activités de contrôle interne et les divers contrôles en place.
CAC 3	L'auditeur de l'IBAN évalue et gère le risque en matière d'audit de conformité.	
CAC 3.1	Évalue le risque en matière d'audit de conformité.	Est capable de déterminer l'importance relative et d'évaluer le risque d'audit lié à l'absence de signalement de cas de non-conformité significative, et notamment les actes illicites et les cas de fraude, d'abus ou de gaspillage.
CAC 3.2	Gère le risque tout au long du processus d'audit de conformité.	Élabore et met en œuvre des stratégies visant à ramener le risque d'audit à un niveau acceptable.

CAC 4	L'auditeur de l'IBAN applique et documente les procédures d'audit de conformité en suivant les ISSAI.	
CAC 4.1	Évalue les autorisations et les critères applicables à la planification de l'audit de conformité.	Évalue les autorisations et les critères applicables à la réalisation de l'audit. Détermine l'étendue de l'audit en termes de couverture régionale et thématique.
CAC 4.2	Effectue une analyse préliminaire du mécanisme de contrôle interne de l'entité auditée.	Évalue la structure des mécanismes de contrôle interne, détermine si ces derniers sont opérationnels et, si oui, teste l'efficacité des contrôles internes au regard des exigences de conformité et se prononce sur l'adéquation de ces contrôles.
CAC 4.3	Élabore et applique des procédures de gestion du risque d'audit.	Applique ses connaissances des autorisations nécessaires pour mettre en œuvre des procédures d'analyse et réaliser des tests de contrôle et des tests de corroboration, l'idée étant de mettre au point des procédures d'audit. Examine le risque d'audit et détermine les types de test à réaliser et leur périmètre.
CAC 4.4	Applique des techniques d'échantillonnage.	Utilise une méthode axée sur le risque pour faire face aux risques importants d'inexactitude ou de non-conformité s'agissant de déterminer quand et comment effectuer l'échantillonnage. Documente la stratégie d'échantillonnage au cours de l'audit. Effectue des échantillonnages et en évalue les résultats.
CAC 4.5	Rassemble les éléments probants nécessaires et suffisants.	Corrobores les éléments probants provenant de multiples sources, repère les éléments conflictuels et détermine les éléments qui sont fiables, exacts, crédibles, utilisables et exhaustifs pour l'audit. Comprend les concepts d'intégrité et de fiabilité des données qui garantissent la préservation des données tout au long de leur cycle de vie, et effectue des tests de validité des informations. Utilise des méthodes innovantes pour obtenir les éléments probants nécessaires propres à faciliter les méthodes d'analyse et/ou de test. Met à profit le travail de parties tierces ou de spécialistes et, en suivant les normes en vigueur, soumet le travail effectué par d'autres personnes à des procédures visant à juger de sa validité pour l'audit.
CAC 4.6	Évalue les résultats de toutes les procédures d'audit et détermine leurs incidences potentielles sur les conclusions et les recommandations d'audit.	Analyse et résume les éléments probants rassemblés dans le cadre des procédures d'audit, le but étant de formuler des conclusions (ou une opinion). Est en mesure de déterminer à qui et comment les questions de fraude, de gaspillage et d'abus doivent être communiquées.
CAC 4.7	Documente l'audit de conformité.	Documente l'audit sur la base des exigences définies dans les ISSAI.

		Comprend l'objet de l'audit et utilise la terminologie appropriée dans la documentation et la communication s'y rapportant.
CAC 4.8	Communique avec les parties prenantes tout au long de l'audit de conformité.	Identifie les principales parties prenantes à l'audit de conformité, notamment celles chargées de la gouvernance, et communique efficacement avec elles, aussi bien verbalement que par écrit, tout au long du processus d'audit, suivant les indications données au paragraphe CC 2.2.
CAC 5	L'auditeur de l'IBAN communique efficacement au sujet des résultats de l'audit de conformité et assure leur suivi.	
CAC 5.1	Établit le rapport d'audit en suivant les modèles prescrits.	Formule les résultats de l'audit en tenant compte des objectifs d'audit et en suivant les modèles prescrits (rapport, opinion, formulaire et communication). Signale les cas de fraude ainsi que le prévoient les ISSAI.
CAC 5.2	Assure le suivi des résultats de l'audit de conformité.	Établit et met en œuvre, en concertation avec les parties prenantes responsables, un plan de suivi des résultats de l'audit. Supervise la suite donnée aux observations faites à l'issue de l'audit de conformité.

» **C. Compétences requises pour un auditeur qui effectue un audit financier**

Selon le modèle en forme de T, l'auditeur chargé d'un audit financier doit avoir les compétences suivantes :

- compétences transversales décrites plus haut dans le point A ;
- compétences en audit financier (CAF) décrites ci-après.

Les compétences nécessaires pour ce type d'audit peuvent être regroupées en cinq grandes catégories, établies sur la base des procédures d'audit financier définies dans les ISSAI.

CAF 1 : l'auditeur de l'IBAN apporte une valeur ajoutée en réalisant l'audit financier dans le respect des ISSAI ;

CAF 2 : l'auditeur de l'IBAN comprend le contexte et l'environnement de l'audit financier, ainsi que l'entité qui en fait l'objet ;

CAF 3 : l'auditeur de l'IBAN évalue et gère le risque en matière d'audit financier ;

CAF 4 : l'auditeur de l'IBAN applique et documente les procédures d'audit financier en suivant les ISSAI ;

CAF 5 : l'auditeur de l'IBAN communique efficacement au sujet des résultats de l'audit financier et assure leur suivi.

Compétences		Comportement attendu
CAF 1	L'auditeur de l'IBAN apporte une valeur ajoutée en réalisant l'audit financier dans le respect des ISSAI.	
CAF 1.1	Comprend en quoi l'audit financier contribue à promouvoir le respect de l'obligation de rendre compte de l'utilisation des deniers publics.	Comprend la nature, le but et les objectifs de l'audit financier, la manière tout à fait unique dont il apporte une valeur ajoutée dans la chaîne de responsabilités et les différences et/ou les liens entre ce type d'audit et les audits de conformité et audits de performance. Comprend que l'audit financier s'appuie sur des informations spécifiques en vue de l'établissement de projections : il s'agit d'examiner des événements passés et de formuler sur cette base des recommandations prospectives efficaces et efficientes visant à améliorer la gestion des deniers publics.
CAF 1.2	Est capable d'appliquer de manière appropriée et cohérente les concepts clés de l'audit financier.	Est capable d'appliquer, dans le cadre du processus d'audit financier, les concepts clés tels que l'évaluation des risques, l'importance relative, l'échantillonnage, la réponse aux risques, les éléments probants nécessaires et suffisants, les niveaux d'assurance et les questions clés de l'audit. Est capable de formuler une opinion sur la question de savoir si les états financiers donnent une image fidèle et exacte de la situation financière d'une entité donnée OU si les états financiers ont été établis dans le respect du cadre d'information financière en place. Est capable de déterminer que des procédures d'audit suffisantes ont été appliquées s'agissant de donner une assurance raisonnable aux utilisateurs des états financiers.
CAF 1.3	Veille à la qualité de l'audit financier.	Applique les ISSAI relatives à l'audit financier tout au long du processus d'audit, dans différents environnements, pour donner plus de crédibilité au rapport d'audit. Est capable de revoir, sur la base des normes pertinentes et des pratiques des ISC, le travail d'audit financier effectué

Compétences		Comportement attendu
		par d'autres personnes, aux fins de l'assurance de la qualité.
CAF 1.4	Fait appel à son jugement professionnel et à son esprit critique tout au long de l'audit financier.	Fait appel à son jugement professionnel et à son esprit critique dans le cadre de l'application des normes. Demande conseil lorsqu'il se heurte à des questions difficiles ou litigieuses dans l'exercice de son jugement professionnel.
CAF 2	L'auditeur de l'IBAN comprend le contexte et l'environnement de l'audit financier, ainsi que l'entité qui en fait l'objet.	
CAF 2.1	Comprend le contexte global dans lequel opère le secteur public.	Comprend le contexte global dans lequel opère le secteur public, qui fait que des objectifs d'audit supplémentaires sont définis pour la vérification des états financiers des entités publiques. Ces objectifs supplémentaires peuvent découler notamment de directives parlementaires, de circulaires gouvernementales, d'attentes formulées par les parties prenantes ou de questions propres à l'entité auditée, et peuvent aller au-delà de l'objectif de formulation d'une opinion sur les états financiers.
CAF 2.2	Comprend les principes comptables et les cadres d'information financière.	Comprend les normes et les principes comptables et est capable d'interpréter les dispositions du cadre d'information financière qui s'appliquent à l'établissement d'états financiers.
CAF 2.3	Comprend l'activité de l'entité auditée et les risques y afférents, ainsi que les méthodes comptables et les processus d'information financière.	Est capable d'évaluer la structure organisationnelle d'une entité donnée, sa culture, ses processus métiers, ses activités et ses systèmes, et notamment son mécanisme de contrôle interne, ses activités de contrôle interne et les divers contrôles en place. Comprend les méthodes comptables et le processus d'information financière propres à une entité donnée et fait face de manière efficace aux difficultés liées aux opérations comptables.
CAF 3	L'auditeur de l'IBAN évalue et gère le risque en matière d'audit financier.	
CAF 3.1	Détermine l'importance relative.	Détermine l'importance relative en précisant la nature des éléments considérés et leur ampleur en unités de mesure. Dans le cadre de la planification de l'audit financier, de sa réalisation et de la formulation de conclusions à son sujet, applique le principe de l'importance relative en s'appuyant sur l'examen de la relation entre ce principe et l'évaluation des risques d'inexactitudes significatives dans les états financiers considérés.
CAF 3.2	Évalue le risque en matière d'audit financier.	Évalue le risque d'inexactitudes significatives, que celles-ci relèvent d'une fraude ou d'une erreur, au niveau des états financiers et des déclarations, et élabore des procédures d'audit supplémentaires visant à faire face aux risques identifiés.

Compétences		Comportement attendu
CAF 3.3	Gère le risque tout au long du processus d'audit financier.	Établit et met en œuvre une stratégie d'audit globale qui donne des orientations pour la réalisation des audits, qui fixe des échéances, qui définit l'étendue des missions et qui permet de faire face aux risques d'inexactitudes significatives dans les états financiers.
CAF 4	L'auditeur de l'IBAN applique et documente les procédures d'audit financier en suivant les ISSAI.	
CAF 4.1	Évalue le mécanisme de contrôle interne de l'entité auditée pour ce qui concerne le processus d'information financière.	Évalue la structure des mécanismes de contrôle interne, détermine s'ils sont opérationnels et, si oui, teste l'efficacité des contrôles internes relatifs au processus d'information financière. Formule sur cette base des conclusions sur la question de savoir si le mécanisme de contrôle testé permet d'évaluer le risque d'inexactitudes significatives dans les états financiers.
CAF 4.2	Applique différentes techniques d'échantillonnage.	Détermine la taille des échantillons en appliquant différentes techniques et en s'appuyant sur le seuil de signification.
CAF 4.3	Rassemble et évalue les éléments probants nécessaires et suffisants.	Rassemble et évalue plusieurs sources d'éléments probants, repère les éléments conflictuels et détermine les éléments qui sont fiables, exacts, crédibles, utilisables et exhaustifs pour l'audit. Comprend le concept d'intégrité des données relatif à la préservation de la cohérence des données tout au long de leur cycle de vie, et effectue des tests de validité des informations. Recherche des moyens innovants pour obtenir les éléments probants nécessaires et, ainsi, faciliter les méthodes d'analyse et/ou de test. Met à profit le travail de parties tierces ou de spécialistes et soumet le travail effectué par d'autres personnes à des procédures visant à juger de sa validité pour l'audit.
CAF 4.4	Évalue les éléments probants en vue de la formulation d'une opinion sur les états financiers.	Détermine si les éléments probants sont suffisants, identifie les causes profondes des questions examinées dans le cadre de l'audit et formule une opinion sur les états financiers.
CAF 4.5	Documente l'ensemble du processus d'audit financier.	Documente le travail effectué à chaque étape de l'audit financier, de la préparation à l'achèvement de la mission et à l'établissement d'un rapport, le but étant de démontrer que la mission d'audit a été menée dans les règles de l'art.

Compétences		Comportement attendu
CAF 4.6	Communique avec les parties prenantes tout au long du processus d'audit financier.	Identifie les principales parties prenantes au processus d'audit financier, notamment celles qui sont chargées de la gouvernance, et communique efficacement avec elles, aussi bien verbalement que par écrit, tout au long de ce processus, suivant les indications données au paragraphe CC 2.2. Dialogue avec les parties concernées afin d'obtenir les informations nécessaires pour l'évaluation des risques d'inexactitudes significatives et pour la collecte des éléments probants qui étayeront l'opinion d'audit. Communique les questions d'audit à la direction et aux personnes chargées de la gouvernance. Entretient des relations professionnelles avec l'entité auditée.
CAF 5	L'auditeur de l'IBAN communique efficacement au sujet des résultats de l'audit financier et assure leur suivi.	
CAF 5.1	Identifie les membres de la direction ainsi que les responsables de la gouvernance, et communique de manière appropriée les résultats de l'audit financier.	Est capable d'identifier les membres de la direction et les responsables de la gouvernance en vue de la communication des questions d'audit avant, pendant et après la mission. Est en mesure d'expliquer et de communiquer aux membres de la direction et aux responsables de la gouvernance l'opinion d'audit et, s'il y a lieu, les principales mesures correctrices nécessaires. Est en mesure de déterminer à qui et comment les questions de fraude doivent être communiquées.
CAF 5.2	Assure le suivi des recommandations formulées.	Établit et met en œuvre, en concertation avec les parties prenantes responsables, un plan de suivi des résultats de l'audit. Supervise la suite donnée aux observations faites à l'issue de l'audit financier.

» **D. Compétences requises pour un auditeur qui effectue un audit de performance.**

Sur la base du modèle en forme de T, l'auditeur chargé d'un audit de performance doit avoir les compétences suivantes :

- compétences transversales décrites plus haut dans le point A ;
- compétences en audit de performance (CAP) décrites ci-après.

Les compétences nécessaires pour ce type d'audit peuvent être regroupées en cinq grandes catégories, établies sur la base des procédures d'audit de performance définies dans les ISSAI.

CAP 1 : l'auditeur de l'IBAN apporte une valeur ajoutée en réalisant l'audit de performance dans le respect des ISSAI ;

CAP 2 : l'auditeur de l'IBAN comprend le contexte et l'environnement de l'audit de performance, ainsi que l'entité qui en fait l'objet ;

CAP 3 : l'auditeur de l'IBAN évalue et gère le risque en matière d'audit de performance ;

CAP 4 : l'auditeur de l'IBAN applique et documente les procédures d'audit de performance en suivant les ISSAI ;

CAP 5 : l'auditeur de l'IBAN communique efficacement au sujet des résultats de l'audit de performance et assure leur suivi.

Compétences		Comportement attendu
CAP 1	L'auditeur de l'IBAN apporte une valeur ajoutée en réalisant l'audit de performance dans le respect des ISSAI.	
CAP 1.1	Comprend comment l'audit de performance contribue à promouvoir le respect de l'obligation de rendre compte, la transparence, la bonne gouvernance et une plus grande efficacité et efficience dans la prestation de services.	Comprend la nature, le but et les objectifs de l'audit de performance, la valeur ajoutée tout à fait unique qu'il apporte dans la chaîne de responsabilités et les différences et/ou les liens entre ce type d'audit et les audits de conformité et audits financiers. Comprend que l'audit de performance est une mission de compte rendu direct qui peut être fondée sur une approche axée sur les résultats, une approche axée sur les problèmes ou une approche axée sur les systèmes, ou sur une combinaison de ces approches. Est conscient du fait que l'audit de performance est un travail constructif qui vise à formuler des recommandations tournées vers l'avenir et, ainsi, à améliorer la gouvernance, le compte rendu et la transparence et à faciliter la prestation de services dans le cadre de la gestion de fonds publics et d'un large éventail d'activités et de services publics. Comprend que l'audit de performance doit être mené dans le respect d'une approche fondée sur les risques et compte tenu des priorités de développement international, régional et/ou national.

Compétences		Comportement attendu
CAP 1.2	Est capable d'appliquer de manière appropriée et cohérente les concepts clés de l'audit de performance.	Est en mesure d'appliquer les concepts clés d'économie, d'efficience et d'efficacité, divers critères et conditions ainsi que le principe de cause à effet dans le cadre de l'examen d'un large éventail de questions d'audit de performance, y compris à l'audit de programmes, d'entités, de fonds ou d'activités spécifiques ou de thèmes d'actualité. Est capable de gérer activement le risque de compte rendu inapproprié de sorte que l'utilisateur cible puisse être certain de la fiabilité des conclusions de l'audit. Apporte une valeur ajoutée en établissant un rapport équilibré et en formulant des recommandations constructives tournées vers l'avenir.
CAP 1.3	Veille à la qualité de l'audit de performance.	Applique les ISSAI relatives à l'audit de performance tout au long du processus d'audit dans différents environnements, le but étant d'effectuer un travail de qualité qui donnera plus de crédibilité au rapport d'audit. Est capable de revoir, sur la base des normes pertinentes et des pratiques des ISC, le travail d'audit de performance effectué par d'autres personnes, aux fins de l'assurance de la qualité.
CAP 1.4	Fait appel à son jugement professionnel et à son esprit critique tout au long de l'audit de performance.	Fait appel à son jugement professionnel et à son esprit critique dans le cadre de l'application des normes. Demande conseil lorsqu'il se heurte à des questions difficiles ou litigieuses dans l'exercice de son jugement professionnel.
CAP 2	L'auditeur de l'IBAN comprend le contexte et l'environnement de l'audit de performance, ainsi que l'entité qui en fait l'objet.	
CAP 2.1	Comprend le contexte dans lequel opère le secteur public.	Comprend le cadre institutionnel général dans lequel s'inscrivent l'obligation de rendre compte de la performance et la culture de performance, ainsi que le secteur public dans lequel opère l'entité auditée.
CAP 2.2	Comprend l'activité de l'entité auditée ainsi que les relations entre les entités publiques.	Analyse la structure organisationnelle de l'entité auditée, sa culture, ses processus métiers, ses activités et ses systèmes ainsi que ses liens avec d'autres entités si plusieurs entités entrent en ligne de compte.
CAP 3	L'auditeur de l'IBAN évalue et gère le risque en matière d'audit de performance.	
CAP 3.1	Comprend la relation entre les risques et évalue son incidence sur la performance.	Évalue les éléments entrant en considération dans l'application d'une approche fondée sur les risques pour la détermination de l'étendue de l'audit.
CAP 3.2	Détermine les thèmes et le portefeuille d'audit de performance sur	Sélectionne un portefeuille de thèmes d'audit de performance en se basant sur un ensemble de critères. Veille à y inscrire des thèmes importants, pertinents et

Compétences		Comportement attendu
	la base de critères significatifs et auditables.	auditables qui apporteront une valeur ajoutée aux utilisateurs du rapport d'audit.
CAP 3.3	Gère le risque tout au long du processus d'audit de performance.	Gère le risque que l'audit de performance aboutisse à des conclusions incorrectes ou incomplètes, fournisse des informations biaisées ou n'apporte pas de valeur ajoutée. Pour ce faire, effectue une étude préliminaire et une analyse des risques en tenant compte de tous les facteurs importants relatifs au thème de l'audit, en rassemblant les éléments probants nécessaires et suffisants, en consultant les parties concernées au sein et en dehors de l'équipe d'audit et en communiquant aux utilisateurs du rapport d'audit de nouvelles informations et des recommandations qui contribueront vraiment à améliorer la performance.
CAP 4	L'auditeur de l'IBAN applique et documente les procédures d'audit de performance en suivant les ISSAI.	
CAP 4.1	Fixe un objectif d'audit clair et précis et choisit l'approche d'audit qui convient le mieux pour atteindre cet objectif.	Définit précisément l'objectif d'audit et formule des questions et des sous-questions qui portent sur le thème de l'audit, qui sont complémentaires, qui ne se chevauchent pas et qui, ensemble, permettent d'obtenir des informations exhaustives à l'appui de la réalisation de l'objectif de l'audit. Choisit l'approche d'audit qui convient le mieux (approche axée sur les résultats, sur les problèmes ou sur les systèmes) ou combine plusieurs de ces approches en vue de la réalisation de l'objectif de l'audit.
CAP 4.2	Définit des critères appropriés pour la réalisation de l'audit de performance.	Identifie différentes sources de critères d'audit dans le cadre de l'audit de performance ou établit de tels critères s'ils n'existent pas.
CAP 4.3	Détermine l'importance relative à toutes les étapes du processus d'audit de performance.	Détermine l'importance relative tout au long du processus d'audit de performance en prenant en considération non seulement la valeur monétaire, mais aussi les éléments importants sur le plan social ou politique.
CAP 4.4	Applique des techniques d'échantillonnage et en évalue les résultats.	Détermine quand et comment effectuer un échantillonnage et documente la stratégie d'échantillonnage suivie au cours de l'audit. Effectue des échantillonnages et en évalue les résultats.
CAP 4.5	Est capable d'utiliser un large éventail de méthodes de sciences sociales et de techniques de diagnostic tout au long du processus d'audit de performance.	Est capable d'utiliser des méthodes de sciences sociales et de techniques de diagnostic (analyse SWOT, analyse des risques, analyse des parties prenantes, inventaire des processus, étude de cas, etc.) et de déterminer la méthode à suivre au cours d'un audit de performance. Est capable de choisir et d'utiliser les techniques qui conviennent le mieux pour collecter des données (entretien, enquête, groupe de réflexion, observation directe, examen de documents, etc.) et les meilleures méthodes d'analyse des données (analyse de contenu, analyse statistique, etc.) au cours de l'audit de performance.

Compétences		Comportement attendu
CAP 4.6	Documente l'ensemble du processus d'audit de performance.	Documente le travail effectué à chacune des étapes de l'audit de performance, de manière à ce qu'un auditeur qui a l'expérience de l'audit de performance, mais qui n'a pas une connaissance préalable du dossier d'audit considéré puisse comprendre le processus suivi et les mesures prises et parvienne aux mêmes résultats au cas où l'audit devrait être refait.
CAP 4.7	Communique avec les parties prenantes tout au long du processus d'audit de performance.	Identifie les principales parties prenantes au processus d'audit de performance, notamment celles qui sont chargées de la gouvernance, et communique efficacement avec elles, aussi bien verbalement que par écrit, tout au long de ce processus, en suivant les indications données au paragraphe CC 2.2. Communique de manière bilatérale avec un large éventail de parties prenantes de manière à obtenir les éléments probants nécessaires pour la formulation de conclusions équilibrées et de recommandations utiles. Est en mesure de déterminer à qui et comment les questions de fraude doivent être communiquées.
CAP 5	L'auditeur de l'IBAN communique efficacement au sujet des résultats de l'audit de performance et assure leur suivi.	
CAP 5.1	Est capable d'établir des rapports et des recommandations d'audit de performance conformes aux normes.	Est à même d'établir en temps utile un rapport exhaustif, convaincant, facile à lire et équilibré. Formule ses recommandations avec une grande diligence. Formule des recommandations claires, solidement étayées, logiques et bien argumentées qui apportent une valeur ajoutée et qui abordent les causes des problèmes et/ou des insuffisances.
CAP 5.2	Assure le suivi des recommandations de l'audit de performance.	Établit et met en œuvre, en concertation avec les parties prenantes responsables, un plan de suivi des résultats de l'audit. Supervise la suite donnée aux recommandations faites à l'issue de l'audit de performance.