

GUID 1950

Orientations sur l'élaboration
des référentiels de
compétences pour les
auditeurs

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



INTOSAI



INTOSAI

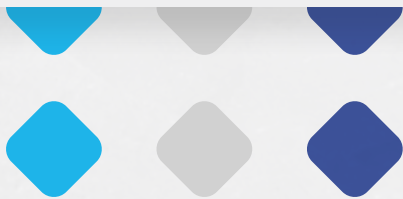
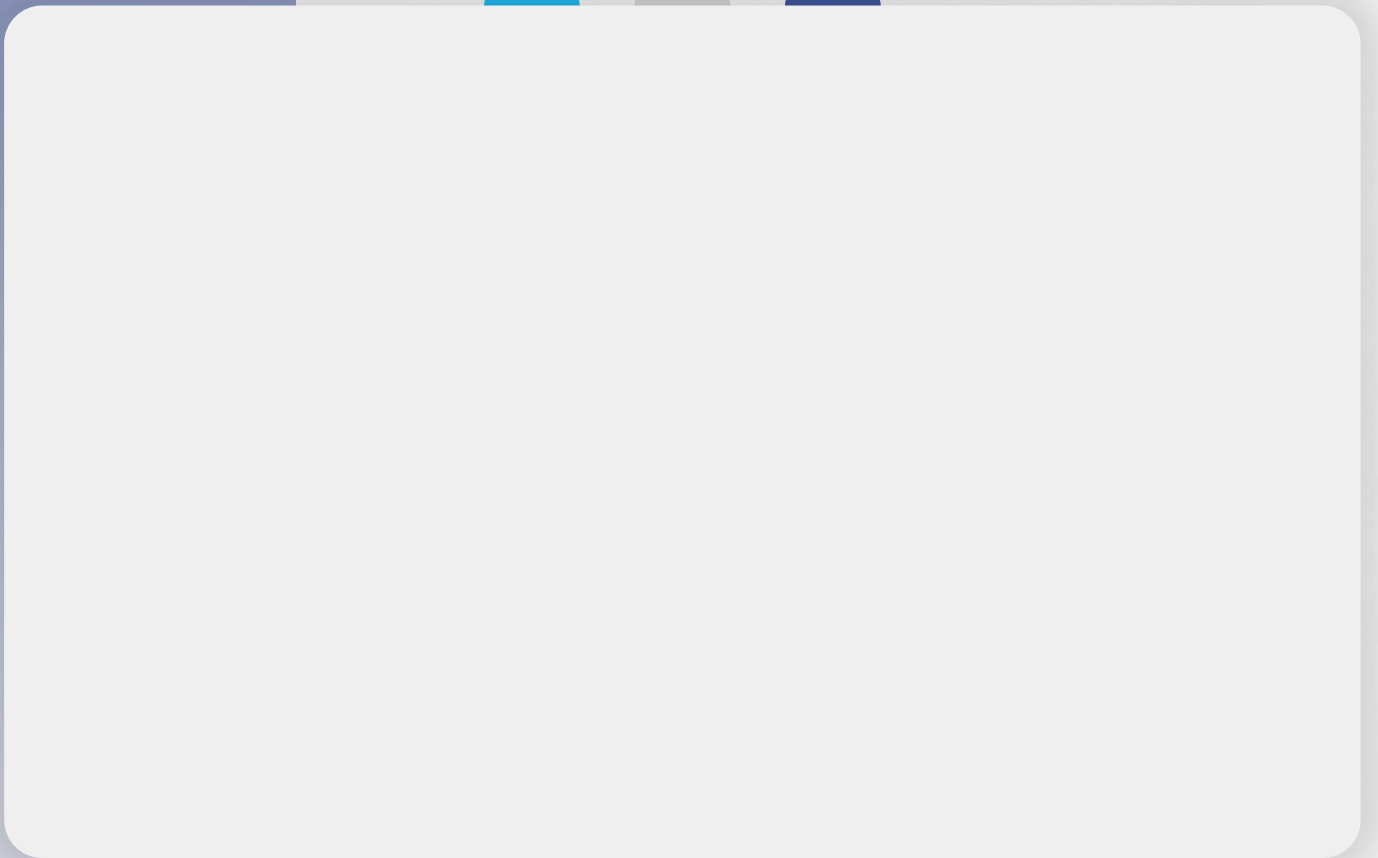


TABLE DE MATIÈRES

INTRODUCTION	5
OBJECTIF	6
DÉFINITIONS	7
ÉTENDUE	9
PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS	10
A. MÉTHODOLOGIE DE BASE EMPLOYÉE PAR UNE ISC POUR DÉTERMINER LES COMPÉTENCES PRINCIPALES QUI SE RAPPORTENT UNIQUEMENT AU RÔLE D'UN AUDITEUR DU SECTEUR PUBLIC	10
Alignement sur le Cadre de prises de position professionnelles de l'INTOSAI	12
Pertinence continue	12
Cohérence de base	13
Maîtrise complète	13
Comportement observable	13
B. ÉLABORATION D'UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES PROPRE À L'ISC	13
Compétences propres à l'ISC	14
Une base appropriée de connaissances et de compétences	16
Réflexions finales sur l'élaboration d'un cadre de compétences spécifique aux ISC	18
C. AUTRES CONSIDÉRATIONS CONNEXES	18
Élargir le cadre de compétences afin qu'il intègre tous les postes au sein d'une ISC et oriente l'évolution de la carrière professionnelle.	18
Analyser le cadre de compétences à travers ses éléments constitutifs	20
Évaluation des compétences	20

ANNEXE	23
UN EXEMPLE DE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES CLÉS BASÉ SUR L'ISSAI	23
RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES CLÉS REQUISES D'UN PROFESSIONNEL DE L'AUDIT DU SECTEUR PUBLIC	24
A. Compétences transversales requises d'un professionnel de l'audit	24
B. Compétences requises d'un professionnel de l'audit participant à un audit de conformité	27
C. Compétences requises d'un professionnel de l'audit qui participe à un audit financier	30
D. Compétences requises d'un professionnel de l'audit qui participe à l'audit de performance	34
E. Compétences requises d'un professionnel de l'audit impliqué dans des activités juridictionnelles	38

1

INTRODUCTION

- 1) ISSAI 150 – *La compétence de l’auditeur* expose quatre exigences organisationnelles qui soutiennent les responsabilités d’une institution supérieure de contrôle (ISC) sur le plan de la compétence de l’auditeur.
- 2) L’exigence organisationnelle 1 de l’ISSAI 150 stipule qu’une ISC doit, définir et documenter les compétences pertinentes requises de tous les auditeurs pour qu’elle remplisse son mandat. Il introduit la notion de référentiel ou de profil de compétences comme un moyen permettant de décrire les compétences idéales requises ou exigées d’un auditeur pour exécuter une tâche particulière et pour occuper un poste particulier au sein d’une organisation.
- 3) GUID 1950 s’appuie sur cette exigence organisationnelle et oriente les ISC sur la façon de définir un ensemble approprié de compétences qui répondent aux exigences des ISSAI ou d’autres normes d’audit adoptées par celles-ci, ainsi que leur mandat et toute considération unique tirée de leur stratégie organisationnelle.
- 4) Compte tenu de la relation étroite qui existe entre la conception des référentiels de compétences et les moyens d’évaluation de ces compétences, GUID 1950, dans une certaine mesure, traite également de l’exigence organisationnelle 4 de l’ISSAI 150, qui oblige une ISC à développer et à mettre en œuvre les outils d’évaluation des compétences, en partie pour confirmer le développement réussi des compétences de l’auditeur et pour lui apporter des informations fiables sur le succès des interventions de développement professionnel entreprises et l’impact de ces interventions sur son travail.
- 5) GUID 1950 fournit des orientations dans le contexte des caractéristiques du professionnalisme des ISC (ISSAI 150 para. 5).

- 6) L'objectif du GUID 1950 est de proposer un processus de base qui permet à une ISC de définir les compétences qui reflètent le caractère unique de l'audit du secteur public et de décrire, dans leur pleine mesure, les besoins particuliers d'une ISC donnée, que l'on consigne dans un référentiel de compétences qui lui est propre. Ce GUID sert d'appui aux ISC dans la mise en œuvre et l'application des exigences de l'ISSAI 150.
- 7) Pour donner effet à cet objectif, le GUID 1950 :
 - a) Introduit un certain nombre de concepts à prendre en considération dans l'élaboration d'un référentiel de compétences ;
 - b) fournit un exemple d'ensemble de compétences qui reflètent le caractère unique de l'audit du secteur public, décrit selon le Cadre de prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP) ;
 - c) décrit les considérations relatives aux compétences qui peuvent être ajoutées à l'alinéa 7b) pour parvenir à un référentiel complet de compétences propres aux ISC et
 - d) énumère d'autres questions à prendre en considération dans la mise en œuvre pratique ou l'utilisation d'un cadre de compétences dans une ISC, y compris les outils d'évaluation.

- 8) **La compétence** est la connaissance, les aptitudes et les attributs personnels requis pour produire un rendement professionnel (ISSAI 150 para. 12).
- 9) Un **référentiel de compétences** est un modèle conceptuel qui détaille et définit les compétences requises d'un auditeur, d'un groupe ou d'une équipe d'auditeurs pour exécuter une tâche spécifique et pour occuper un poste spécifique au sein d'une organisation (ISSAI 150 para. 13).
- 10) **Les compétences principales** représentent un ensemble d'aptitudes fondamentales que possèdent tous les auditeurs d'une discipline particulière. Selon la logique d'INTOSAI, les compétences principales font référence aux connaissances, aux aptitudes et aux attributs personnels autour desquelles se rassemble la communauté d'auditeurs du secteur public. Elles sont décrites sur la base des ISSAI ou d'autres normes d'audit adoptées par une ISC, comme prévu dans ISSAI 100.
- 11) **Les compétences supplémentaires** sont celles qui distinguent chaque ISC des autres. Il est généralement admis au sein de la communauté de l'INTOSAI que, même s'il existe des points communs dans le travail qu'accomplissent les ISC pour faire une différence dans la vie des citoyens, elles ont des mandats, des lois, des considérations en matière de gestion des finances publiques, des besoins, des méthodes et des pratiques différents. Chaque ISC a la responsabilité de définir ces compétences supplémentaires et de les combiner avec les compétences principales dans un référentiel de compétences unique qui est propre à l'ISC.

- 12) **Une trajectoire de développement professionnel** est un programme de développement formalisé et structuré choisi par une ISC dans le but de former et de promouvoir la compétence professionnelle des auditeurs qu'elle emploie (ISSAI 150 para 14).
- 13) Un **niveau de compétence** est un ensemble de critères prédéterminés qui définissent à quoi ressemble l'avancement d'une compétence particulière.

4

ÉTENDUE

- 14) Le GUID 1950 fournit des orientations supplémentaires concernant les exigences organisationnelles de l'ISSAI 150 et ne contient aucune autre exigence sur l'ISC.
- 15) GUID 1950 fournit des orientations sur l'élaboration d'un référentiel de compétences approprié pour les ISC utilisant les ISSAI ou d'autres normes d'audit dans les domaines de l'audit financier, de l'audit de performance et de l'audit de conformité, tout en reconnaissant aussi les considérations relatives aux ISC qui exercent des compétences juridictionnelles.

5

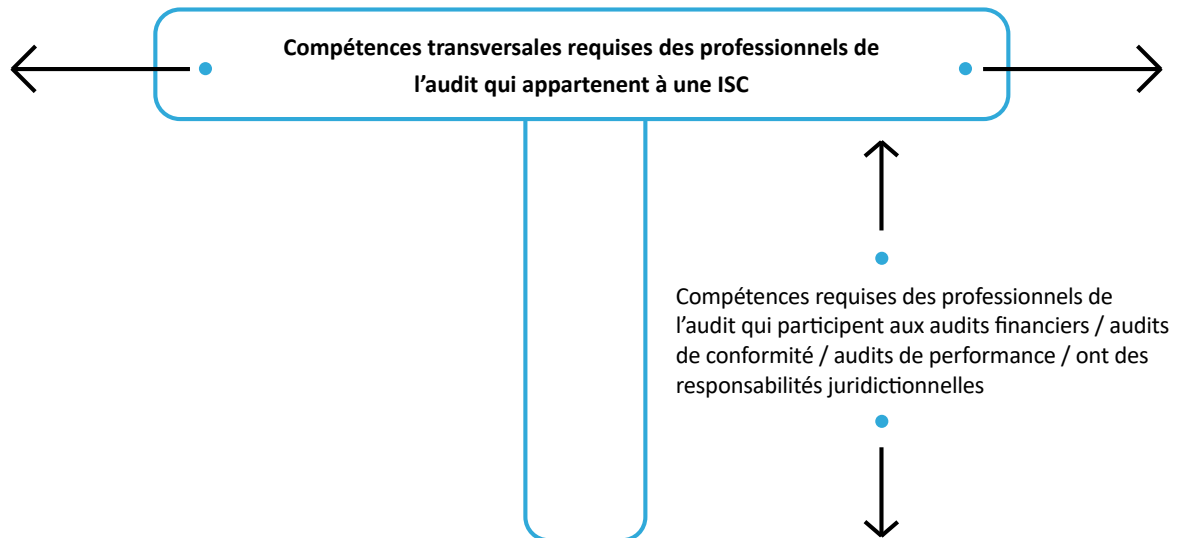
PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS

- 16) Les orientations ci-dessous (ainsi que l'exemple contenu dans l'annexe) fournissent une description détaillée de la façon dont un référentiel de compétences des ISC peut être élaboré. Ces considérations principales peuvent être développées ou revues à la baisse en fonction de la capacité et des besoins de l'ISC, comme indiqué au paragraphe 19 de l'ISSAI 150.

A. MÉTHODOLOGIE DE BASE EMPLOYÉE PAR UNE ISC POUR DÉTERMINER LES COMPÉTENCES PRINCIPALES QUI SE RAPPORTENT UNIQUEMENT AU RÔLE D'UN AUDITEUR DU SECTEUR PUBLIC

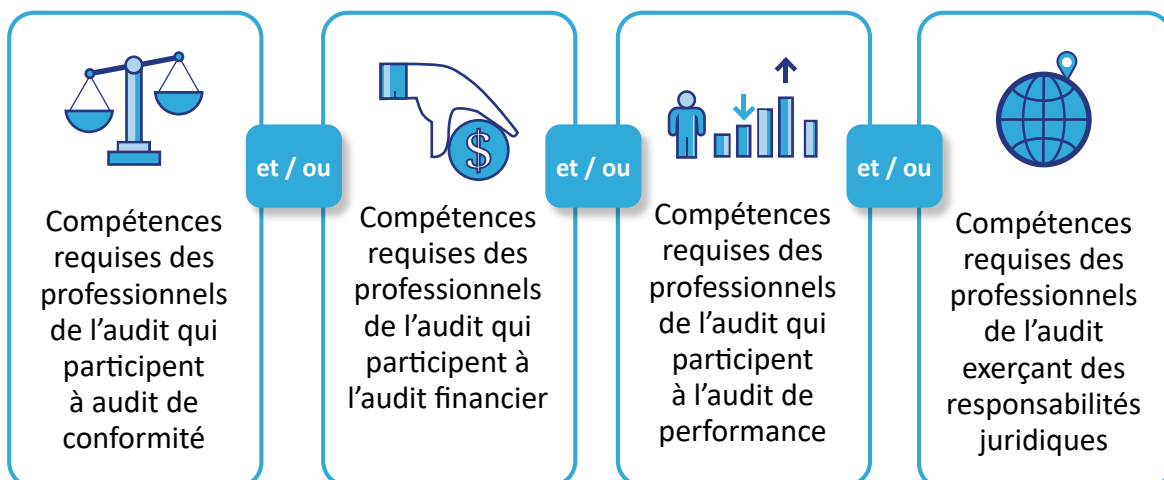
- 17) Parmi les multiples méthodologies utilisées pour définir les compétences que l'on retrouve dans un référentiel ou un profil de compétences, il existe un moyen relativement facile qui consiste à visualiser chaque auditeur en tant que professionnel sous une forme en T. La barre horizontale du T décrit 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'il détient dans un seul domaine (expertise approfondie du sujet considéré).
- 18) Dans le contexte d'un référentiel ou d'un profil de compétences pour l'audit du secteur public, 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.



- 19) Les notions de base pour documenter l'audit des compétences à l'aide d'un cadre d'un professionnel représenté en forme de T peuvent être développées en abordant les différents mandats des ISC, comme suit:

Compétences transversales requises des professionnels de l'audit qui appartiennent à une ISC



- 20) Ce référentiel de compétences sous-entend que tout auditeur du secteur public possédera les compétences transversales normales que doit posséder un tel auditeur, ainsi que toute combinaison des quatre grandes catégories de compétences d'audit déterminées par le mandat de l'ISC.
- 21) En remplissant ce référentiel ou profil, l'ISC peut tenir compte des éléments suivants:
- a. Alignement sur le Cadre de prises de position professionnelles de l'INTOSAI;
 - b. Pertinence continue ;
 - c. Cohérence de base ;
 - d. Maîtrise complète ; et
 - e. Comportement observable.

» **Alignement sur le Cadre de prises de position professionnelles de l'INTOSAI;**

- 22) Le référentiel ou le profil de compétences devrait être aligné sur les ISSAI ou les normes d'audit propres au secteur public adoptées par l'ISC, comme prévu dans l'ISSAI 100. ISSAI 100 reconnaît qu'une ISC peut choisir d'adopter les ISSAI comme normes qui vont régir l'exécution de ses travaux, ou d'utiliser les ISSAI comme base pour élaborer ses propres normes ou pour adopter des normes nationales cohérentes.

» **Pertinence continue**

- 23) Pour pouvoir assurer un alignement continu avec le Cadre de prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP), il est recommandé de revoir régulièrement le référentiel de compétences. Cela permettra également à l'ISC de tenir compte des attentes ou des défis posés par les questions émergentes dans son environnement interne ou celui dans lequel les audits sont menés. Il serait également pertinent d'évaluer l'impact de ces compétences sur le travail de l'ISC (adaptée aux besoins).

» Cohérence de base

- 24) Étant donné qu'il est en grande partie basé sur l'IFPP, le référentiel définit les compétences principales individuelles qui s'appliquent universellement aux différents types de mandats des ISC. Cependant, l'on pourrait avoir besoin de compétences supplémentaires qui correspondent au mandat, aux besoins ou aux objectifs spécifiques de chaque ISC, si l'on s'en tient aux explications fournies à la section B ci-dessous.

MAÎTRISE COMPLÈTE

- 25) Les compétences requises pour occuper un poste spécifique au sein d'une ISC se définissent à travers l'ensemble des critères de compétence à ce poste et englobent l'ensemble des compétences requises.

» Comportement observable

- 26) Pour une utilisation plus aisée, surtout pour des besoins de développement et d'évaluation, la bonne pratique dicte que chaque compétence, au minimum, soit décrite en termes de comportement observable et mesurable.
- 27) L'annexe à ce guide fournit un exemple de référentiel de base qui décrit le caractère unique de l'audit du secteur public par rapport à un auditeur réputé pleinement compétent pour réaliser un audit conformément aux ISSAI ou à d'autres normes adoptées par l'ISC, tel que prévu dans ISSAI 100.

B. ÉLABORATION D'UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES PROPRE À L'ISC

- 28) Cette section décrit le processus qui consiste à enrichir davantage ces compétences clés pour arriver à asseoir un référentiel de compétences propre à l'ISC.

- 29) Pour obtenir un référentiel de compétences complet qui est propre à l'ISC, il est essentiel que certaines compétences supplémentaires viennent s'y ajouter, notamment :
- a) les compétences propres à l'ISC ;
 - b) La réflexion stratégique de l'ISC sur une base de connaissances, de compétences et d'attributs personnels requis pour être en mesure d'exploiter convenablement ces compétences.

» **Compétences propres à l'ISC**

- 30) Pour garantir la pertinence du cadre et son adaptation aux besoins de l'ISC, certaines compétences, propres à l'ISC, doivent être ajoutées aux compétences principales énoncées à la section A ci-dessus, en tenant dûment compte de l'environnement externe et des facteurs liés à l'ISC, aux équipes d'audit et aux auditeurs.

À titre d'exemple, l'on peut citer :

L'environnement externe :

- a. La constitution du pays ;
- b. La législation du pays en matière de gestion des finances publiques (GFP) ;
- c. Le plan/stratégie nationale de développement du pays ;
- d. La législation portant création de l'ISC ;
- e. Le mandat de l'ISC ;
- f. Le type, la nature et la portée des audits que réalise l'ISC, y compris ses attributions juridictionnelles ;
- g. Les attentes des parties prenantes de l'ISC (telles que les attentes concernant les audits spéciaux relatifs aux situations de crise).

Considérations liées à l'ISC :

- h. Stratégie et accords de performance de l'ISC ;
- i. Méthodologie d'audit de l'ISC ou procédure juridictionnelle ;

- j. Politiques et procédures de l'ISC ;
- k. La technologie de l'ISC et
- l. Les valeurs de l'ISC, y compris sa position vis-à-vis de l'éthique et de l'intégrité.

Considérations liées à l'équipe :

- m. Les implications des pratiques de planification des ressources de l'ISC (par exemple, l'importance de la prise en compte du développement professionnel des stagiaires, ainsi que de la taille et de la compétence des équipes);
- n. Compétence en matière de gestion des ressources contractuelles ;
- o. Les considérations en matière de compétence imposées par le type d'entités auditées dans le portefeuille d'audit ;
- p. L'ampleur de l'informatisation chez les entités auditées et
- q. La disponibilité de compétences spécialisées au sein de l'ISC pour soutenir l'équipe.

Considérations individuelles :

- r. Capacités, attributs et aptitudes personnelles spécifiques, y compris les considérations éthiques et d'intégrité personnelles ;
- s. Considérations spécifiques de gestion ou de leadership ;
- t. Considérations culturelles ;
- u. Besoins/implications particuliers en matière de perfectionnement professionnel ;
- v. La pensée de l'ISC à l'égard de l'auditeur pertinent de l'avenir ;
- w. Considérations supplémentaires uniques (telles que l'octroi de licences lors de la conduite
- x. d'audits des sociétés cotées en bourse).

- 31) Le cadre qui en résulte doit être pertinent, au-delà du fait de s'assurer qu'un auditeur a les compétences nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités immédiates en matière d'audit. Outiller l'auditeur pour occuper des rôles de dirigeant et de leadership au sein de l'organisation devient critique. À cette fin, il est nécessaire d'inclure des compétences managériales et de leadership particulières dans le cadre. À ce stade, il serait peut-être utile d'envisager ces compétences selon la perspective des éléments d'orientation suivants :
- a. Comportements de leadership au niveau de la direction – être authentique, une source d'inspiration résilient, serviable, déontologique, etc. ;
 - b. Considérations générales de gestion — esprit décisionnel, capacité à promouvoir la productivité, motivation à travailler en équipe, capacité à établir un ordre de priorités, etc.;
 - c. Considérations relatives à la gestion des personnes — être cohérent, garantir la qualité, fournir une orientation claire, responsabiliser les autres, encadrer, etc. ;
 - d. Considérations de leadership stratégique — jugement stratégique, réflexion stratégique axée sur les résultats, influence sur les parties prenantes, etc., et
 - e. Considérations relatives au leadership dans le secteur public — influence dans le secteur public, sensibilisation sur les dynamiques politiques externes, etc.

» **Une base appropriée de connaissances et de compétences**

- 32) Un référentiel de compétences propre à l'ISC suppose un socle de connaissances et d'aptitudes qui sous-tend les compétences principales d'audit du secteur public et les compétences propres à l'ISC.
- 33) La décision prise en ce qui concerne ces connaissances et compétences sous-jacentes dépendra du choix stratégique que fera l'ISC entre l'embauche sur la base de compétences d'audit généralistes et sur la base de compétences d'audit spécialisées. Si l'ISC embauche un généraliste, il n'y aura pas nécessairement

de corrélation entre l'expertise de l'individu et le domaine d'audit dans lequel elle travaille. Lorsque l'accent est mis sur la spécialisation, l'on peut s'attendre à une corrélation plus forte. Chacune des options a ses propres avantages et inconvénients, dont il faut tenir compte dans le contexte du fonctionnement de l'ISC.

- 34) À titre d'exemple, l'on peut citer les compétences requises pour la réalisation d'un audit financier. Les connaissances et les compétences sous-jacentes qui permettront une exploitation appropriée des compétences principales requises pour un audit du secteur public et les compétences propres à l'ISC demanderont probablement au moins des notions générales en comptabilité et en audit, qui seront éventuellement améliorées avec certaines notions de droit commercial et d'économie. Dans de nombreuses ISC, cela peut se traduire par une « condition d'entrée » sous la forme d'une qualification de deuxième cycle qui correspond à cet environnement (ou à un poste au sein de l'ISC). C'est donc sur une telle base qu'un processus spécifique qui vise à ajouter des compétences en contrôle de la gestion des finances publiques au profil de la personne serait engagé.
- 35) De la même manière, en analysant les compétences requises pour la réalisation d'un audit de performance, les connaissances et les compétences de fond comprendront probablement la connaissance des méthodes quantitatives et qualitatives pertinentes pour l'évaluation de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités. S'agissant des compétences requises pour réaliser un audit de conformité, les connaissances et aptitudes requises pourraient être une connaissance approfondie du système juridique et des différentes sources de droit, ainsi que les méthodes utilisées pour établir les critères applicables de droit ou de propriété.
- 36) En plus de ces considérations qui dépendent du type d'audit, les autres compétences pertinentes peuvent dépendre du domaine sur lequel porte l'audit. Cela sous-entend, par exemple, qu'un auditeur qui s'occupe de l'audit de grands projets infrastructurels entre dans l'organisation en tant qu'ingénieur. Peu importe le passé professionnel et l'expertise de fond des auditeurs, ils doivent normalement suivre un cursus qui leur permet de se doter de compétences spécifiques d'audit du secteur public.

- 37) Nonobstant ce qui précède, il est essentiel de comprendre l'environnement du secteur public. Cette compréhension peut être acquise au terme des études de gestion publique (ou d'administration publique), dans le cadre d'une fonction occupée dans un environnement du secteur public ou de notions acquises sur le caractère unique de ce secteur à travers des interventions spécifiques au sein de l'ISC.

» **Réflexions finales sur l'élaboration d'un cadre de compétences spécifique aux ISC**

- 38) L'élaboration d'un cadre de compétences propre à l'ISC présente toujours le risque que l'analyse des compétences devienne si détaillée et complexe qu'elle dilue la valeur du cadre. Cela peut bien être évité en :
- a) privilégiant les compétences (documenter uniquement les compétences recherchées pour recruter ou développer un auditeur capable de remplir le mandat et les attentes de l'ISC) et
 - b) Maintenir le niveau de détail et de complexité à la mesure du niveau d'investissement que l'ISC (ou la région, au nom de l'ISC) est capable ou prête à faire.
- 39) À ce stade, les dirigeants de l'ISC peuvent se demander si ce cadre nouvellement élaboré reflète de manière suffisamment claire et exhaustive les compétences dont l'ISC a besoin pour pouvoir réaliser son mandat, conformément à sa stratégie organisationnelle.

C. AUTRES CONSIDÉRATIONS CONNEXES

» **Élargir le cadre de compétences afin qu'il intègre tous les postes au sein d'une ISC et oriente l'évolution de la carrière professionnelle.**

- 40) Une ISC peut être amenée à définir les compétences requises d'un auditeur jugé pleinement capable de gérer un audit conformément aux ISSAI ou aux normes d'audit qu'elle a adoptées, pour ainsi servir de base de référence à tous les autres postes d'audit qui existent en son sein. Des interventions

supplémentaires devront être faites pour élargir le cadre et permettre un avancement approprié de la carrière professionnelle pour les autres postes. Plusieurs moyens existent pour y parvenir. Dans un premier temps, l'on peut commencer par la documentation des compétences au niveau des groupes de postes, des grandes catégories de postes ou des équipes. L'autre moyen très pratique d'étendre la valeur d'un référentiel de compétences propre à l'ISC au reste de l'organisation consiste à engager un processus d'élaboration d'un profil pour chaque poste qui existe au sein de l'ISC. Essentiellement, il s'agit de:

- a) Définir les différents rôles au sein de l'organisation ;
 - b) Décrire précisément les responsabilités professionnelles qui incombent à chaque rôle ;
 - c) Lier les responsabilités professionnelles de chaque poste à des compétences spécifiques, pertinentes et prioritaires requises et
 - d) Préciser les qualifications et l'expérience requises à chaque poste.
- 41) L'autre façon de le faire (et potentiellement l'option la moins complexe) serait de définir encore plus en détail les niveaux de compétences en se basant, par exemple, sur ce qui suit :
- a) le niveau de débutant (membre du personnel/personnel en formation/débutant) ;
 - b) le niveau intermédiaire (niveau de superviseur/gestionnaire) ;
 - c) Le niveau avancé (le rang de responsable) et
 - d) Le niveau d'expert (niveau exécutif).

Par exemple, une compétence qui intègre certains aspects de leadership va donner une autre signification au leadership à un niveau intermédiaire dans le contexte d'une équipe, tandis qu'à l'échelle de la direction, son impact se fera ressentir au niveau organisationnel.

- 42) Les changements qui interviennent dans l'environnement de l'ISC, le développement de l'audit du secteur public ou le développement professionnel au sein de l'ISC elle-même peuvent nécessiter l'intégration de nouvelles

compétences et potentiellement avoir un impact sur les profils de postes. Par conséquent, ces profils de postes devraient être révisés régulièrement pour s'assurer que les descriptions des rôles et des postes, des responsabilités et des compétences répondent toujours aux besoins de l'ISC.

» Analyser le cadre de compétences à travers ses éléments constitutifs

- 43) En décrivant le processus d'élaboration d'un référentiel de compétences, l'on a pu définir les compétences en termes de comportement observable. Si jamais on s'appuyait sur ce cadre pour recruter des professionnels ou pour tracer un parcours de professionnalisation spécifique au sein de l'ISC, il faudrait absolument décomposer, de manière formelle, le cadre de compétences selon les composantes suivantes :
- a) Connaissances — qui renseignent sur le niveau de qualification requis à un poste particulier ou les notions particulières à acquérir pendant l'apprentissage ;
 - b) Compétences — elles fourniront un aperçu général du type d'expérience pratique qui est requis ou à acquérir pour occuper le poste en question, en passant par une expérience pratique en entreprise convenue au préalable (et surveillée) et
 - c) Atouts personnels — qui renseigneront sur le caractère de la personne à recruter à un poste ou les atouts que la personne doit développer.

» Évaluation des compétences

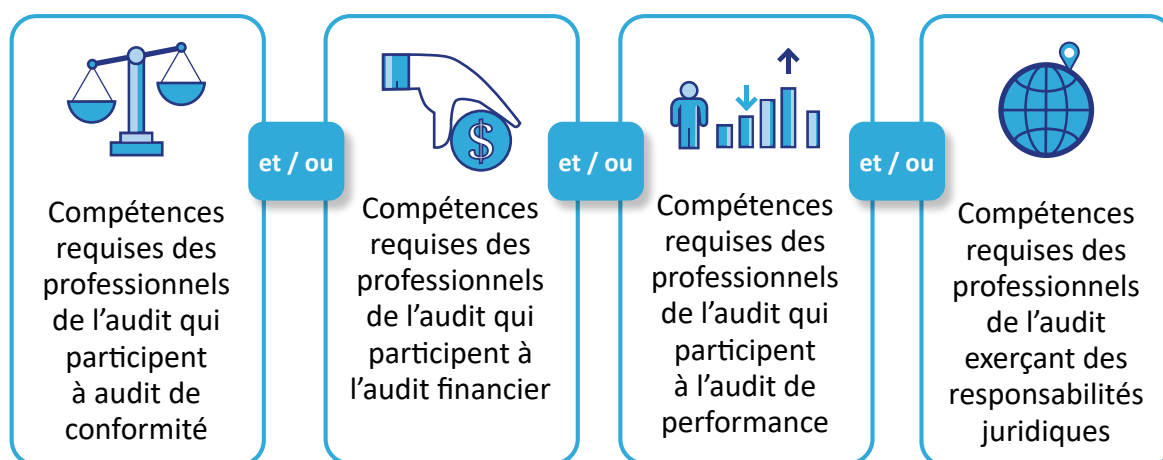
- 44) En décomposant les compétences selon leurs composantes (connaissances, compétences et atouts personnels), l'ISC peut envisager par quel moyen les évaluer, étant donné que cela lui servira de guide pour l'élaboration d'un programme de perfectionnement connexe. L'évaluation est le processus qui consiste 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.

- 45) L'évaluation se concentre généralement sur les compétences acquises, mais l'idéal serait de l'étendre au transfert de ces compétences au lieu de service (en les utilisant activement) et même à leur impact sur le travail de l'ISC.
- 46) Le processus d'évaluation englobe généralement une combinaison de différents procédés d'évaluation. La sélection de ces activités peut varier selon les compétences et les composantes des compétences. Par exemple, bien qu'il soit possible d'évaluer les connaissances à travers des tests objectifs en ligne, les attributs professionnels, quant à eux, ne peuvent être mieux évalués qu'au lieu du service par le supérieur hiérarchique ou le le chef de projet concerné.
- 47) En planifiant les activités d'évaluation, il est conseillé de tenir compte du degré d'intégration qui peut exister entre les connaissances, les compétences et les attributs personnels et entre les différentes compétences (par exemple, faire preuve d'un esprit critique professionnel lorsqu'on évalue les critères dans le cadre d'un audit de performance).
- 48) L'objectif des activités d'évaluation crédibles est de produire un résultat qui correspond à la véritable compétence de l'apprenant par rapport aux besoins de l'ISC. Pour assurer la crédibilité de ces processus, les éléments suivants doivent être pris en considération :
 - a) La fiabilité — vérifier que les activités d'évaluation produisent des résultats significativement identiques dans les mêmes circonstances ;
 - b) La vérifiabilité — déterminer si les activités d'évaluation génèrent des éléments probants documentés qui démontrent que le résultat de l'évaluation a été atteint ;
 - c) L'exhaustivité — s'assurer que les activités d'évaluation
 - d) couvrent toutes les compétences pertinentes et leurs composantes.
- 49) Les différents procédés d'évaluation comprennent les examens oraux, les tests en ligne, les résultats des examens d'assurance de la qualité, l'évaluation au lieu de service, l'examen d'un portefeuille contenant la preuve du déroulement des activités dans l'environnement de travail ou les examens écrits.

- 50) Les procédés d'évaluation peuvent eux-mêmes être évalués en fonction de leur objectivité ou de leur subjectivité. Par exemple, un questionnaire à choix multiples dont l'évaluation est automatiquement faite par un ordinateur sera jugé hautement objectif. En comparaison, une évaluation au lieu de service faite par un superviseur est plus susceptible d'être très subjective. Dans la pratique, les évaluations seront considérées comme étant plus fiables lorsqu'elles sont beaucoup plus objectives. Le choix de la méthode d'évaluation la plus appropriée doit également tenir compte du coût et de la technologie disponible.
- 51) Les activités d'évaluation ne doivent pas forcément être menées par le personnel de l'ISC. Elles peuvent également être prises en charge par des universités, les établissements d'enseignement privés, les organisations professionnelles, des centres de formation publics ou d'autres institutions.
- 52) Certaines activités d'évaluation pourraient même précéder la nomination de l'auditeur à l'ISC. En d'autres termes, l'ISC peut décider de cibler des candidats dotés de certaines compétences particulières éprouvées au cours de sa campagne de recrutement.
- 53) Les activités d'évaluation offrent aux jeunes professionnels émergents l'occasion de démontrer leurs compétences en tant qu'auditeurs de l'ISC. Lorsque l'ISC planifie des activités pédagogiques, la possibilité que celles-ci permettent aux apprenants de mener à bien les activités d'évaluation devient une considération clé. Cet objectif peut être atteint en définissant des objectifs et des résultats d'apprentissage qui correspondent au référentiel de compétences de l'ISC et en développant des activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre ces objectifs et résultats d'apprentissage. Il est donc essentiel de garder à l'esprit le processus d'évaluation lors de la mise au point d'une initiative de professionnalisation ou d'une activité d'apprentissage spécifique.

UN EXEMPLE DE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES CLÉS BASÉ SUR L'ISSAI

Compétences transversales requises des professionnels de l'audit qui appartiennent à une ISC



L'annexe à ce guide fournit un exemple de cadre de base qui reflète le caractère unique de l'audit dans le secteur public du point de vue d'un auditeur qui est réputé pleinement compétent et doit exécuter l'audit conformément aux ISSAI ou à d'autres normes qu'applique l'ISC, tel qu'énoncé dans ISSAI 100. Aux fins de cette annexe, un tel auditeur a été désigné comme un professionnel de l'audit.

Cet exemple donne pleinement effet aux paragraphes 17 à 28 du GUID 1950.

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES CLÉS REQUISES D'UN PROFESSIONNEL DE L'AUDIT DU SECTEUR PUBLIC

» A. Compétences transversales requises d'un professionnel de l'audit

Les compétences transversales requises d'un professionnel de l'audit ont été regroupées en cinq grandes catégories:

CC 1: un professionnel de l'audit prêche par l'exemple;

CC2: un professionnel de l'audit interagit efficacement avec les parties prenantes;

CC 3 : un professionnel de l'audit affiche un comportement de professionnel ;

CC 4: un professionnel de l'audit contribue à la valeur et aux avantages qu'offre l'ISC et

CC 5: réflexion supplémentaire pour les ISC dotées d'attributions juridictionnelles.

Le tableau ci-dessous décrit les compétences individuelles par catégorie de compétences.

Compétences		Comportement attendu
CC 1	Un professionnel de l'audit prêche par l'exemple	
CC 1.1	Fait preuve d'un comportement éthique dans toutes les situations	Démontre une compréhension du code de déontologie applicable et agit en conséquence, dans la lettre et l'esprit, quelles que soient les circonstances. S'adapte à la culture, aux politiques et aux procédures de l'ISC.
CC 1.2	Fait preuve de responsabilité personnelle	Se comporte de manière transparente et est responsable de la réalisation des objectifs de performance. Est ouvert au questionnement et à la critique et manifeste la volonté de prendre des mesures correctives.
CC 1.3	Respecte la diversité.	Traite les gens avec respect, indépendamment de leur profession, de leurs opinions sur diverses questions, de leur position, de leur sexe, de leur religion, de leur appartenance ethnique, de leurs capacités, etc. Fait montre d'une compréhension des différentes normes culturelles qui existent dans l'environnement de travail et s'adapte effectivement à ces différences.
CC 1.4	Démontre des aptitudes fondamentales de leadership	Démontre une capacité à influencer, à inspirer et à motiver les autres pour obtenir des résultats.

Compétences		Comportement attendu
CC 2	Un professionnel de l'audit interagit efficacement avec les parties prenantes	
CC 2.1	Démontre une compréhension des parties prenantes	<p>Fait preuve d'une capacité à identifier les parties prenantes clés et à cerner leurs besoins implicites et explicites, leurs attentes et leurs opérations. Ces parties prenantes comprennent à la fois les parties prenantes internes (direction de l'ISC, les pairs et l'équipe) et les parties prenantes externes (entités auditées, parlements, médias, citoyens, etc.).</p> <p>Fait preuve d'une compréhension des principes et de l'importance de l'autonomie de l'ISC.</p>
CC 2.2	Communique efficacement avec les parties prenantes	<p>Communique efficacement avec les parties prenantes pour donner et échanger des informations contextuellement bien situées et transmises avec efficacité, à la fois verbalement et par écrit.</p> <p>Fait preuve d'aptitude d'écoute active et d'ouverture d'esprit dans la communication avec les parties prenantes.</p> <p>Prend en considération les points de vue des parties prenantes et s'exprime dans un langage constructif lorsque les circonstances l'exigent.</p> <p>Est capable d'utiliser différents types d'outils médiatiques pour communiquer avec les parties prenantes, y compris les présentations générales, les réseaux électroniques et sociaux, etc. le cas échéant.</p> <p>A la capacité d'utiliser un large éventail de techniques, y compris la facilitation, le travail d'équipe et les compétences interpersonnelles, pour améliorer la prestation et l'efficacité des audits et atteindre des objectifs communs.</p>
CC 3	Un professionnel de l'audit affiche un comportement de professionnel	
CC 3.1	Produit un travail de qualité en appliquant les ISSAI	<p>Démontre une bonne connaissance et compréhension des normes applicables au poste (ISSAI, ou normes nationales alignées sur ISSAI) et est capable d'appliquer efficacement ces connaissances.</p> <p>Applique les ISSAI ou les normes nationales alignées sur les ISSAI dans le contexte local.</p> <p>Exerce le jugement professionnel et l'esprit critique dans le respect des normes.</p> <p>Demande conseil lorsque l'exercice de son jugement professionnel le met face à des questions difficiles ou litigieuses.</p>
CC 3.2	Démontre des compétences de base en audit et en technologie de l'information	<p>Démontre des compétences analytiques et une capacité à synthétiser l'information.</p> <p>Documente les procédures réglementaires et le travail effectué pour parvenir à une conclusion ou à une opinion d'audit.</p> <p>Utilise et exploite efficacement les technologies de l'information dans la réalisation d'audits.</p> <p>Est capable d'interpréter et de donner un contexte plus élargi en utilisant des informations financières et non financières et en s'appuyant sur une grande variété de sources de données.</p>

Compétences		Comportement attendu
CC 3.3	Recherche continuellement l'excellence	<p>Faire preuve de courage et de résilience face aux défis rencontrés dans un environnement d'audit.</p> <p>Cherche des opportunités pour s'épanouir et développer ses connaissances, ses compétences et ses capacités.</p> <p>Fait preuve de réflexion critique et objective et remet en question le statu quo afin de rester pertinent.</p> <p>Prône le changement positif.</p> <p>Démontre une capacité à tirer les leçons des succès et des échecs.</p>
CC 3.4	ait montre d'intelligence émotionnelle	<p>Analyse les expériences pour en tirer des leçons.</p> <p>Démontre les attributs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conscience de soi • Autogestion • Soucieux d'autrui et • Gestion des relations.
CC 4	Un professionnel de l'audit contribue à la valeur et aux avantages de l'ISC	
CC 4.1	Contribue à la performance de l'ISC.	<p>Aligne les objectifs et l'orientation de sa performance personnelle sur la direction stratégique de l'ISC.</p> <p>Son comportement est conforme aux exigences du Cadre de prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP), ainsi qu'à l'image et à la réputation de l'ISC.</p> <p>Contrôle et assure le suivi des résultats de l'audit, contribuant ainsi à la matérialisation de la valeur et des avantages de l'ISC.</p>
	Contribue à une gestion effective	<p>Travaille bien en équipe et contribue à la gestion efficace des risques et des ressources organisationnelles.</p> <p>Fournit à la direction une information opportune, suffisante et appropriée pour lui permettre de prendre des décisions stratégiques éclairées.</p>
	Agit dans l'intérêt du public	<p>Démontre une compréhension de l'environnement du secteur public dans lequel il opère efficacement.</p> <p>Démontre le fait qu'il est conscient que l'ISC existe pour servir les citoyens, et agit comme tel.</p> <p>Démontre sa sensibilité aux thématiques émergentes.</p>
CC 5	Considérations supplémentaires relatives aux ISC dotées d'attributions juridictionnelles	
	<p>Les ISC dotées d'attributions juridictionnelles ont la responsabilité de rendre un verdict plutôt que d'exprimer simplement une opinion. Pour ces ISC, il est important de souligner encore plus l'importance des concepts d'indépendance et de comportement éthique. Des références appropriées à ces concepts sont comprises dans les compétences transversales décrites ci-dessus.</p>	

» **B. Compétences requises d'un professionnel de l'audit participant à un audit de conformité**

Selon le modèle en forme de T, le référentiel de compétences pour un professionnel de l'audit de conformité comprend les éléments suivants :

- Les compétences transversales requises d'un professionnel de l'audit décrites au point A ci-dessus et
- Les compétences en audit de conformité (CAC) requises d'un professionnel de l'audit telles que décrites dans la section ci-dessous.

Les compétences de l'auditeur peuvent être regroupées en cinq grandes catégories. Ces catégories sont principalement structurées suivant l'épine dorsale d'un processus d'audit de conformité conforme à l'ISSAI.

CAC 1 : un professionnel de l'audit ajoute de la valeur en réalisant des audits de conformité conformes à l'ISSAI ;

CAC 2 : un professionnel de l'audit démontre une compréhension du contexte, de l'environnement et de l'entité auditée dans le cadre d'un audit de conformité ;

CAC 3 : un professionnel de l'audit évalue et assure la gestion du risque au cours d'un audit de conformité ;

CAC 4 : un professionnel de l'audit suit et documente les procédures d'audit de conformité édictées par l'ISSAI et

CAC 5 : un professionnel de l'audit communique efficacement et assure le suivi des résultats de l'audit de conformité.

Le tableau ci-dessous décrit les compétences individuelles par catégorie de compétences.

	Compétences	Comportement attendu
CAC 1	CAC 1 : un professionnel de l'audit ajoute de la valeur en réalisant des audits de conformité conformes à l'ISSAI ;	
CAC 1.1	Démontre une compréhension de la manière dont la pratique de l'audit de conformité ajoute de la valeur en encourageant la responsabilisation et la transparence dans l'utilisation des fonds publics	Démontre une compréhension de la nature, du but et des objectifs de l'audit de conformité, de la manière unique dont il ajoute de la valeur en tant que maillon de la chaîne de responsabilité et la façon dont il se distingue ou est lié aux missions d'audit financier ou d'audit de performance. Affiche une compréhension de l'audit de conformité à la fois comme une mission d'attestation et une mission d'appréciation directe. Démontre une compréhension à la fois de l'accent mis sur la régularité et de l'accent mis sur la pertinence des audits de conformité.
CAC 1.2	Démontre la capacité de mettre en pratique les concepts clés de l'audit de conformité de manière appropriée et cohérente dans la pratique de l'audit	Démontre la capacité de mettre en pratique des concepts clés tels que l'objet, les informations sur l'objet et les utilisateurs dans le contexte des missions de régularité et de conformité. Applique les concepts d'autorité, de règles et de critères, de risque, d'assurance limitée et de missions d'assurance raisonnables dans les missions d'attestation et d'appréciation directe.
CAC 1.3	Assure un travail de qualité lors de la réalisation d'un audit de conformité	Applique les normes ISSAI en matière d'audit de conformité tout au long du processus d'audit, tant dans les missions d'attestation et que d'appréciation directe en mettant l'accent sur la régularité ou la pertinence. Est en mesure d'examiner le travail d'audit de conformité effectué par d'autres à des fins d'assurance de la qualité conformément aux normes pertinentes et aux pratiques de l'ISC.
CAC 1.4	Exerce son jugement professionnel et son esprit critique tout au long de l'audit de conformité	Exerce le jugement professionnel et l'esprit critique en respectant les normes. Demande conseil lorsque l'exercice de son jugement professionnel le met face à des questions difficiles ou litigieuses.
CAC 2	Un professionnel de l'audit démontre une compréhension du contexte, de l'environnement et de l'entité/des entités dans le cadre des audits de conformité	
CAC 2.1	Démontre une compréhension du contexte plus élargi du secteur public et des cadres de conformité au niveau institutionnel	Démontre une compréhension du cadre institutionnel plus élargi des règles et règlements et de la culture de conformité au sein de laquelle l'entité opère.
CAC 2.2	Démontre une compréhension des opérations de l'entité et des risques de conformité associés	Démontre la capacité d'évaluer la structure organisationnelle, la culture, les processus d'entreprises, les opérations et les systèmes d'une entité. Notamment les systèmes de contrôle interne, les activités de contrôle interne et des contrôles exercés au niveau de l'entité.

	Compétences	Comportement attendu
CAC 3	CAC 3 : un professionnel de l'audit évalue et assure la gestion du risque au cours d'un audit de conformité	
CAC 3.1	Évalue le risque d'audit dans le cadre d'un audit de conformité	Démontre la capacité de déterminer le seuil de matérialité et d'évaluer le risque d'audit lié au fait de ne pas signaler une infraction substantielle, y compris les cas de violation de la loi, de fraude, d'abus ou de gaspillage.
CAC 3.2	Gère le risque tout au long du processus d'audit de conformité.	Élabore et exécute des stratégies qui visent à réduire le risque d'audit à un niveau acceptable.
CAC 4	Un professionnel de l'audit exécute et documente les procédures d'audit de conformité conformément aux normes ISSAI	
CAC 4.1	Évalue les pouvoirs et les critères applicables en matière de planification de l'audit de conformité	Évalue les autorités compétentes et les critères applicables à l'audit. Délimite le champ de l'audit en termes de couverture régionale et thématique.
CAC 4.2	Entreprind une évaluation préliminaire du système de contrôle interne d'une entité	Évalue la conception des systèmes de contrôle interne et détermine s'ils sont opérationnels et, le cas échéant, teste l'efficacité du fonctionnement des contrôles internes à la lumière des exigences de conformité et donne son verdict sur l'adéquation des contrôles testés.
CAC 4.3	Élabore et exécute des procédures de gestion des risques d'audit	Mets en pratique ses connaissances des autorités compétentes dans la mise en œuvre des procédures analytiques, des tests de contrôle et des tests de corroboration pour élaborer des procédures d'audit. Évalue les risques d'audit et détermine les types et l'étendue des tests.
CAC 4.4	Applique des techniques d'échantillonnage	Utilise une méthodologie fondée sur le risque pour s'attaquer aux risques importants d'anomalies ou de non-conformité afin de déterminer quand et comment effectuer l'échantillonnage et documente la stratégie d'échantillonnage au cours de l'audit. Exécute les procédures d'échantillonnage et évalue les résultats.
CAC 4.5	Réunit des éléments probants d'audit suffisants et appropriés	Corrobores plusieurs sources d'éléments probants, identifie les conflits et détermine les éléments probants qui sont fiables, exacts, crédibles, utilisables et complets pour l'audit. Démontre une compréhension des concepts d'intégrité et de fiabilité des données qui maintiennent et assurent leur cohérence tout au long de leur cycle de vie et teste la validité de l'information. Utilise des méthodes novatrices pour obtenir les éléments probants nécessaires pour faciliter l'analyse ou des approches de test. Met à profit le travail des tiers ou des spécialistes et soumet les travaux effectués par d'autres professionnels aux procédures, tout en respectant les exigences normatives, pour déterminer leur adéquation avec l'audit.

	Compétences	Comportement attendu
CAC 4.6	Évalue les résultats de toutes les procédures d'audit pour déterminer leur impact éventuel sur les conclusions et recommandations d'audit	Analyse et synthétise les éléments probants recueillis à travers les procédures d'audit pour aboutir à des conclusions (ou opinions) d'audit. Est capable d'identifier à qui et comment les questions liées à la fraude, au gaspillage et aux abus doivent être communiquées.
CAC 4.7	Documente l'audit de conformité	Documente l'audit conformément aux exigences de l'ISSAI. Démontre une compréhension du sujet et utilise une terminologie appropriée dans la documentation et la communication.
CAC 4.8	Communique avec les parties prenantes tout au long de l'audit de conformité	Identifie les parties prenantes clés de l'audit de conformité, y compris celles responsables de la gouvernance, et communique efficacement, verbalement et par écrit, tout au long du processus d'audit tel que décrit dans CC.2.2.
CAC 5	Un professionnel de l'audit communique efficacement et assure le suivi des résultats de l'audit de conformité.	
CAC 5.1	Prépare les rapports d'audit selon les formats prescrits	Formule les résultats de l'audit à la lumière des objectifs et conformément aux formats prescrits, p. ex. rapports, opinions, formulaires et communications. Signale les cas de fraude conformément aux exigences de l'ISSAI.
CAC 5.2	Assure le suivi des résultats de l'audit de conformité	Élabore et suit un plan particulier pour le suivi des résultats de l'audit auprès des parties prenantes concernées. Surveille la mise en œuvre des observations issues de l'audit de conformité.

» C. Compétences requises d'un professionnel de l'audit qui participe à un audit financier

Suivant le modèle en forme de T, le référentiel de compétences d'un professionnel de l'audit financier comprend :

- Les compétences transversales requises d'un professionnel de l'audit décrites au point A ci-dessus et
- Les compétences d'audit financier (CAF) requises d'un professionnel de l'audit décrites dans la section ci-dessous.

Les compétences d'audit peuvent être regroupées en cinq grandes catégories. Ces catégories ont essentiellement la même structure que l'épine dorsale d'un processus d'audit financier conforme à l'ISSAI.

CAF 1 : un professionnel de l'audit ajoute de la valeur en effectuant des audits financiers conformes aux ISSAI ;

CAF 2 : un professionnel de l'audit doit faire montre de compréhension du contexte, de l'environnement et de l'entité dans le cadre d'un audit financier ;

CAF 3 : un professionnel de l'audit évalue et assure la gestion du risque lors d'un audit financier ;

CAF 4 : un professionnel de l'audit exécute et documente les procédures d'audit financier conformément aux ISSAI et

CAF 5 : un professionnel de l'audit communique efficacement les résultats de l'audit financier et en assure le suivi.

	Compétences	Comportement attendu
CAF 1	Un professionnel de l'audit ajoute de la valeur en réalisant des audits financiers conformes aux normes ISSAI ;	
CAF 1.1	Démontre une compréhension de la façon dont les audits financiers contribuent à la promotion de la responsabilisation en matière de gestion des finances publiques	Démontre une compréhension de la nature, du but et des objectifs de l'audit financier, de la manière unique dont il ajoute de la valeur en tant que maillon de la chaîne de responsabilité et de la façon dont il est différencié ou lié aux missions d'audit de conformité ou de performance. Démontre une compréhension du fait que l'audit financier utilise la perspicacité pour créer de la prévoyance en s'appuyant sur les événements passés pour formuler des recommandations prospectives, efficaces et rentables dans le but d'assurer une gestion plus saine des finances publiques.
CAF 1.2	Démontre sa capacité à appliquer les concepts clés de l'audit financier de manière appropriée et cohérente dans la pratique de l'audit	Démontre sa capacité à appliquer des concepts clés tels que l'évaluation des risques, le seuil de matérialité, l'échantillonnage, la réponse aux risques, des éléments probants suffisants et appropriés, des niveaux d'assurance et des questions d'audit essentielles dans le processus d'audit financier. Démontre sa capacité à fournir une opinion sur la question de savoir si les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière d'une entité OU si les états financiers ont été préparés conformément au référentiel d'information financière applicable. Démontre la capacité de déterminer que des procédures d'audit adéquates ont été réalisées pour fournir une assurance raisonnable aux utilisateurs des états financiers.

	Compétences	Comportement attendu
CAF 1.3	Assure la qualité dans la réalisation d'un audit financier	Applique les normes ISSAI en matière d'audit financier tout au long du processus d'audit dans des environnements différents pour donner plus de crédibilité au rapport d'audit. Fait montre de la capacité d'examiner les travaux d'audit financier effectués par d'autres pour une assurance de la qualité qui répond aux normes pertinentes et aux pratiques des ISC.
CAF 1.4	Exerce le jugement professionnel et l'esprit critique tout au long de l'audit financier	Exerce le jugement professionnel et l'esprit critique en respectant les normes. Demande conseil lorsque l'exercice de son jugement professionnel le met face à des questions difficiles ou litigieuses.
CAF 2	Un professionnel de l'audit doit faire montre de compréhension du contexte, de l'environnement et de l'entité dans la réalisation d'un audit financier ;	
CAF 2.1	Démontre une compréhension du contexte plus élargi que représente l'environnement du secteur public	Démontre une compréhension du contexte plus élargi que représente l'environnement du secteur public, d'où les objectifs d'audit supplémentaires dans le cadre de l'audit des états financiers dans le secteur public. Ces objectifs d'audit supplémentaires peuvent résulter de directives parlementaires, de circulaires gouvernementales, d'attentes de la part des parties prenantes, de questions particulières à une entité, etc., qui peuvent aller au-delà de l'objectif visant simplement à exprimer une opinion sur les états financiers.
CAF 2.2	Démontre une appréciation des principes comptables et des cadres d'information financière	Démontre une compréhension des normes et principes comptables et fait montre de la capacité d'interpréter le référentiel d'information financière qui s'applique à la préparation des états financiers.
CAF 3	Un professionnel de l'audit évalue et assure la gestion du risque dans le cadre d'un audit financier	
CAF 3.1	Détermine le seuil de signification/la matérialité	Détermine la matérialité selon la taille et la nature. Applique la matérialité en se basant sur la compréhension de la relation entre la matérialité et les risques statutaires d'anomalies significatives constatées dans les états financiers, lors de la planification, de la réalisation et de la conclusion de l'audit financier.
CAF 3.2	Évalue le risque d'audit dans le cadre des audits financiers	Évalue le risque d'anomalies matérielles dues à la fraude ou à l'erreur au niveau des états financiers et des déclarations et élabore des procédures d'audit supplémentaires pour s'attaquer aux risques identifiés.
CAF 3.3	Gère le risque tout au long du processus d'audit financier	Élabore et exécute une stratégie d'audit globale qui fournit une orientation, un calendrier et une étendue de l'audit, qui répondent aux risques d'anomalies significatives dans les états financiers.

	Compétences	Comportement attendu
CAF 4	Un professionnel de l'audit exécute et documente les procédures d'audit financier conformément aux normes ISSAI	
CAF 4.1	Évalue les systèmes de contrôle interne lié au processus d'information financière au sein d'une entité	Évalue la structure des systèmes de contrôle internes, détermine s'ils sont opérationnels et, le cas échéant, teste le fonctionnement efficace des contrôles internes liés au processus d'information financière. Parvient finalement à une conclusion sur l'adéquation des contrôles testés afin d'évaluer les risques d'anomalies significatives dans les états financiers.
CAF 4.2	Applique différentes techniques d'échantillonnage	Sélectionne la taille des échantillons en appliquant différentes techniques d'échantillonnage et en se servant du niveau de matérialité.
CAF 4.3	Rassemble et évalue suffisamment d'éléments probants appropriés	Rassemble et évalue diverses sources d'éléments probants, identifie les conflits et détermine les éléments probants, fiables, exacts, crédibles, utilisables et exhaustifs pour les besoins de l'audit. Démontre une compréhension des concepts d'intégrité des données liés au maintien et à la cohérence des données tout au long de leur cycle de vie et teste la validité des informations. Explore les possibilités d'obtenir des éléments probants par des moyens novateurs pour faciliter les approches d'analyse ou de test. Met à profit les travaux des tiers ou des spécialistes et soumet les travaux d'autres personnes aux procédures pour déterminer leur adéquation avec l'audit.
CAF 4.4	Évalue les éléments probants d'audit afin d'émettre une opinion sur les états financiers	Évalue la suffisance des éléments probants pertinents, identifie les causes fondamentales des problèmes de l'audit et émet une opinion d'audit sur les états financiers.
CAF 4.5	Documente l'ensemble du processus d'audit financier	Documente tout le travail effectué à chaque étape de l'audit financier, depuis l'étape préparatoire jusqu'à l'achèvement et la production de rapports, afin de démontrer la pertinence du travail effectué dans le cadre d'un audit des états financiers.
CAF 4.6	Communique avec les parties prenantes tout au long du processus d'audit financier	Identifie les principales parties prenantes du processus d'audit financier, y compris celles qui sont chargées de la gouvernance et communique efficacement, verbalement et par écrit, tout au long du processus d'audit tel que décrit au point CC 2.2. Engage une communication bidirectionnelle pour obtenir les informations nécessaires à l'évaluation des risques d'anomalies significatives et à la collecte d'éléments probants pour étayer l'opinion d'audit. Transmet les questions d'audit à la direction et aux personnes chargées des questions de gouvernance. Entretient une relation professionnelle avec l'entité auditée.

	Compétences	Comportement attendu
CAF 5	Un professionnel de l'audit communique efficacement les résultats de l'audit financier et en assure le suivi.	
CAF 5.1	Identifie les dirigeants et les personnes chargées des questions de gouvernance et communique les résultats de l'audit financier dans la manière appropriée	Fait montre de la capacité d'identifier les dirigeants et les personnes chargées des questions de gouvernance dans le but de leur communiquer les questions d'audit avant, pendant et après l'audit. Est en mesure d'expliquer et de communiquer l'opinion d'audit et toutes les mesures correctives essentielles aux dirigeants et aux personnes chargées de la gouvernance. Est capable de déterminer à qui les questions liées à la fraude doivent être communiquées et comment le faire.
CAF 5.2	Fait le suivi des recommandations systémiques	Élabore et suit un plan particulier pour le suivi des résultats de l'audit auprès des parties prenantes concernées. Surveille la mise en œuvre des observations de l'audit financier.

» D. Compétences requises d'un professionnel de l'audit qui participe à l'audit de performance

Selon le modèle en forme de T, le référentiel de compétences d'un professionnel de l'audit de performance comprend :

- Les compétences transversales requises d'un professionnel de l'audit décrites au point A ci-dessus et
- Les compétences en audit de performance (CAP) requises d'un professionnel de l'audit tel que décrites dans la section ci-dessous.

Les compétences d'audit peuvent être regroupées en cinq grandes catégories. Ces catégories ont essentiellement la même structure que l'épine dorsale d'un processus d'audit de performance conforme aux l'ISSAI.

CAP 1: un professionnel de l'audit ajoute de la valeur en réalisant des audits de performance conformes à l'ISSAI ;

CAP2: un professionnel de l'audit doit démontrer une compréhension du contexte, de l'environnement et de l'entité dans le cadre d'un audit de performance ;

CAP 3: un professionnel de l'audit évalue et gère le risque pendant un audit de performance ;

PAC 4: Un professionnel de l'audit exécute et documente les procédures d'un au

CAP 5: Un professionnel de l'audit communique efficacement les résultats de l'audit de performance et en assure le suivi.

Compétences		Comportement attendu
CAP 1	Un professionnel de l'audit ajoute de la valeur en réalisant des audits de performance conformes aux normes ISSAI ;	
CAP 1.1	Fait montre d'une compréhension des moyens par lesquels l'audit de performance contribue à la promotion de la responsabilité, de la transparence, de la bonne gouvernance et d'une prestation de services plus efficace et efficiente	<p>Démontre une compréhension de la nature, du but et des objectifs de l'audit de performance, des moyens uniques par lesquels il ajoute de la valeur en tant qu'élément de la chaîne de responsabilité et de la façon dont il se distingue ou est lié aux missions d'attestation ou d'audit financier.</p> <p>Démontre la compréhension du fait que l'audit de performance s'assimile à une mission d'appréciation directe où différentes approches peuvent être employées telles qu'une approche axée sur les résultats, une approche axée sur les problèmes, une approche systémique ou une combinaison de toutes ces approches.</p> <p>Apprécie le fait que l'audit de performance opère d'une manière constructive qui permet de formuler des recommandations prospectives qui visent à améliorer la gouvernance, la responsabilisation, la transparence et la prestation de services dans le domaine de la gestion des finances publiques,</p> <p>ainsi que dans diverses opérations et services publics variés, selon une approche fondée sur le risque et en tenant compte des priorités de développement internationales, régionales ou nationales.</p>
CAP 1.2	Démontre la capacité d'appliquer, de manière appropriée et cohérente, les concepts clés de l'audit de performance dans la pratique de l'audit	<p>Démontre la capacité d'appliquer des concepts clés d'économie, d'efficacité et d'efficacités, ainsi que des critères, des conditions et des causes et effets, à une grande variété de sujets dans le processus d'audit de performance. Il pourrait s'agir de programmes, d'entités, de fonds, d'activités ou de situations particulières qui existent.</p> <p>Démontre une capacité à gérer activement le risque d'émission de rapports inappropriés, afin que l'audience cible ait confiance dans la fiabilité des conclusions de l'audit.</p> <p>Apporte une valeur ajoutée en émettant un rapport équilibré et des recommandations constructives et orientées vers l'avenir.</p>
CAP 1.3	Produit un travail de qualité lors de la réalisation de l'audit de performance.	<p>Applique les normes d'audit de performance ISSAI tout au long du processus d'audit et dans différents environnements, afin de produire une qualité qui renforce la crédibilité du rapport d'audit.</p> <p>Démontre une capacité à examiner le travail d'audit de performance effectué par les autres pour l'assurance de la qualité conformément aux normes pertinentes et aux pratiques de l'ISC.</p>
CAP 1.4	Exerce son jugement professionnel et l'esprit critique tout au long de l'audit de performance	<p>Exerce le jugement professionnel et l'esprit critique dans le respect des normes.</p> <p>Demande conseil lorsque l'exercice de son jugement professionnel le met face à des questions difficiles ou litigieuses.</p>

Compétences		Comportement attendu
CAP 2	Un professionnel de l'audit doit faire montre de compréhension du contexte, de l'environnement et de l'entité pendant l'audit de performance.	
CAP 2.1	Démontre une compréhension du contexte plus élargi que représente l'environnement du secteur public	Démontre une compréhension du cadre institutionnel plus élargi de la responsabilité en matière de performance et de la culture de performance, ainsi que de l'environnement du secteur public au sein duquel l'entité opère.
CAP 2.2	Apprécie les opérations de l'entité et les relations entre les entités publiques	Évalue les structures organisationnelles, la culture, les processus d'entreprises, les opérations et les systèmes de l'entité, ainsi que les relations avec d'autres entités dans le cas où plusieurs entités sont concernées.
CAP 3	Un professionnel de l'audit évalue et assure la gestion des risques pendant l'audit de performance	
CAP 3.1	Démontre une compréhension de la relation entre les risques et évalue l'effet sur la performance de l'objet de l'audit	Évalue les répercussions de l'adoption d'une approche fondée sur les risques pour déterminer l'étendue de l'audit.
CAP 3.2	Choisit les thèmes de l'audit de performance et le portefeuille selon des critères rigoureux et vérifiables	Choisit un portefeuille de sujets d'audit de performance en fonction d'un ensemble de critères, en prenant bien soin d'inclure des sujets importants, pertinents et vérifiables qui ont une valeur ajoutée pour les utilisateurs du rapport.
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 aucune valeur ajoutée. Pour ce faire, il effectue une étude préliminaire et une analyse des risques, en tenant compte de tous les facteurs importants liés au sujet de l'audit, en recueillant les éléments probants suffisants et appropriés, en établissant un vaste champ de consultations à l'intérieur et en dehors de l'équipe d'audit et en fournissant aux utilisateurs du rapport d'audit de nouvelles connaissances et des recommandations qui vont véritablement contribuer à améliorer le rendement.
CAP 4	Un professionnel de l'audit exécute et documente les procédures d'audit de performance conformément aux ISSAI	
CAP 4.1	Fixe un objectif d'audit clair et bien défini, et choisit l'approche d'audit la mieux adaptée à l'objectif	Fixe un objectif d'audit bien précis et formule des questions principales et secondaires qui sont thématiquement liées, complémentaires, sans chevauchement et collectivement exhaustives pour atteindre cet objectif. Choisit la meilleure approche d'audit parmi les approches axées sur les résultats, les problèmes ou le système ou utilise une combinaison de toutes ces approches pour atteindre l'objectif de l'audit.

Compétences		Comportement attendu
CAP 4.2	Définit des critères appropriés pour l'audit de performance	Identifie différentes sources de critères d'audit pendant l'audit de performance ou crée de nouveaux critères lorsqu'ils ne sont pas facilement disponibles.
CAP 4.3	Définit la matérialité à toutes les étapes du processus d'audit de performance	Définit la matérialité à travers l'ensemble du processus d'audit de performance, en tenant compte non seulement de la valeur monétaire, mais aussi des facteurs importants sur le plan social ou politique.
CAP 4.4	Applique les techniques d'échantillonnage et évalue les résultats	Décide quand et comment procéder à l'échantillonnage, puis documente la stratégie d'échantillonnage pendant l'audit. Exécute les procédures d'échantillonnage et évalue les résultats.
CAP 4.5	Démontre une capacité à utiliser diverses méthodes de sciences sociales et de techniques de diagnostic tout au long du processus d'audit de performance	Démontre une capacité à utiliser des méthodes de sciences sociales et des techniques de diagnostic (p. ex. Analyse SWOT, analyse des risques, analyse des parties prenantes, cartographie des processus, étude de cas, etc.) et à choisir laquelle appliquer lors d'un audit de performance. Démontre une capacité à utiliser et à choisir les techniques de collecte de données les plus appropriées (p. ex. interview, sondage, groupes de discussion, observation directe et revue documentaire) et d'analyse des données (p. ex. l'analyse de contenu et l'analyse statistiques, etc.) lors d'un audit de performance.
CAP 4.6	Documente l'intégralité du processus d'audit de performance	Documente la démarche suivie à chaque étape de l'audit de performance de telle sorte qu'il est possible pour tout autre professionnel de l'audit de performance expérimenté et sans connaissances préalables du dossier d'audit de comprendre le processus et les étapes suivies et si cet audit devait être répété, les mêmes résultats seraient atteints.
CAP 4.7	Communique avec les parties prenantes tout au long du processus d'audit de performance	Identifie les principales parties prenantes du processus d'audit de performance, y compris celles qui sont chargées de la gouvernance et communique efficacement, verbalement et par écrit, tout au long du processus d'audit tel que décrit au point CC 2.2. Engage une communication bidirectionnelle avec divers intervenants afin de recueillir des éléments probants qui lui permettront d'aboutir à des conclusions équilibrées et à des recommandations utiles. Est capable de déterminer à qui les questions liées à la fraude doivent être communiquées et comment le faire.
CAP 5	Un professionnel de l'audit communique efficacement et assure le suivi des résultats de l'audit de performance	
CAP 5.1	Démontre une capacité à produire des rapports d'audit de performance et des recommandations qui répondent aux normes	Démontre une capacité à produire un rapport d'audit complet, convaincant, opportun, facile à lire et équilibré. Fait particulièrement attention lors de la formulation des recommandations. Formule des recommandations claires, bien fondées, présentées de manière logique et raisonnée, elles ajoutent de la valeur et s'attaquent aux causes des problèmes ou des lacunes.
CAP 5.2	Assure le suivi des recommandations de l'audit de performance	Élabore et suit un plan particulier pour le suivi des résultats de l'audit auprès des parties prenantes concernées. Assure le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'audit de performance.

» E. Compétences requises d'un professionnel de l'audit impliqué dans des activités juridictionnelles

Au sein d'une ISC, plusieurs fonctions sont essentielles à la mise en œuvre des compétences juridictionnelles:

- Les donneurs d'ordre : les salariés ou employés de l'ISC responsables de l'instruction (identification et analyse des faits pouvant constituer des irrégularités/infractions), jusqu'à la rédaction du rapport qui conduit à l'ouverture des procédures juridictionnelles. L'idéal serait qu'ils ne participent pas à la prise de décision.
- Les « Juges financiers » ou « membres de l'organe collégial juridictionnel »: les membres des ISC qui sont chargés de formuler des jugements ou des recours. Leur statut est défini dans la législation nationale et leur indépendance garantie.
- Le procureur ou substitut du procureur, lorsque la loi le prévoit: constitué d'un ou de plusieurs membres dont la mission est de défendre les intérêts du public et le respect de la loi. Un tel individu protège les intérêts du public et le respect de la loi, principalement en ce qui concerne le cadre juridique établi par la loi et peut engager des enquêtes. Il est indépendant de la formulation des jugements et ne participe pas à la prise de décision. Il/elle peut intervenir pour engager des procédures

L'expression « professionnel de l'audit » dans le présent document englobe ces fonctionnaires de l'ISC qui ont toutes les fonctions énumérées ci-dessus. Selon le modèle en forme de T, le cadre de compétences d'un professionnel de l'audit au sein d'une ISC dotée d'attributions juridictionnelles comprend :

- Les compétences transversales pour les professionnels de l'audit de l'ISC décrites à la section 5(a), avec un accent particulier mis sur les éléments qui se rapportent à une ISC dotée de fonctions juridictionnelles (cc5) et
- Une sélection des compétences d'audit pertinentes à partir des sections 5(b), (c) ou (d) et des compétences requises d'un professionnel de l'audit doté d'attributions juridictionnelles telles que décrites dans cette section ci-dessous.

Les compétences relatives aux responsabilités juridictionnelles (CRJ) peuvent être regroupées en quatre grandes catégories. Ces catégories sont principalement basées sur les travaux qu'effectuent des ISC qui exercent des activités juridictionnelles, tels qu'énoncés dans le cadre de prises de position professionnelles de l'INTOSAI et selon les consultations avec le Forum des ISC ayant des activités juridictionnelles.

CRJ 1: un professionnel de l'audit apporte une valeur ajoutée en s'acquittant de ses responsabilités juridictionnelles conformément aux déclarations et bonnes pratiques professionnelles pertinentes et émises par l'INTOSAI, dans le respect des lois applicables en la matière ;

CRJ 2: un professionnel de l'audit doit démontrer une compréhension du contexte, de l'environnement et de l'entité dans l'exécution de ses responsabilités juridictionnelles ;

CRJ 3: un professionnel de l'audit exerce ses responsabilités juridictionnelles en tenant compte des prises de position professionnelles pertinentes et émises par l'INTOSAI et des exigences légales de la fonction exercée et

CRJ 4: un professionnel de l'audit communique efficacement avec les acteurs/ parties prenantes avec lesquels une liaison est nécessaire dans le cadre de l'exécution et la réussite de ses responsabilités juridictionnelles.

Compétences		Comportement attendu
CRJ 1	CRJ 1 : un professionnel de l'audit apporte une valeur ajoutée en s'acquittant de ses responsabilités juridictionnelles conformément aux déclarations et bonnes pratiques professionnelles pertinentes émises par l'INTOSAI dans le respect des lois applicables en la matière;	
CRJ 1.1	Démontre une compréhension de la façon dont les responsabilités juridictionnelles contribuent à la promotion de la responsabilisation et de la transparence dans la gestion des finances publiques	Démontre une compréhension de la nature, du but et des objectifs des responsabilités juridictionnelles, de la manière unique dont celles-ci ajoutent de la valeur en tant que maillon de la chaîne de responsabilité et de la façon dont ces responsabilités se distinguent et/ou sont liées aux missions de conformité, d'audit financier ou d'audit de performance. Fait montre d'une compréhension des responsabilités juridictionnelles dans le contexte du système gouvernemental dans lequel elles sont nécessaires et de la façon dont ces responsabilités, à travers des procédures devant les tribunaux ou d'autres instances judiciaires, contribueront à l'efficacité et à l'efficience de ces processus gouvernementaux.

Compétences		Comportement attendu
CRJ 1.2	Démontre une capacité à appliquer les concepts clés de la responsabilité juridictionnelle de manière appropriée et cohérente dans la pratique	Démontre une capacité à appliquer les concepts clés liés à l'exécution des responsabilités juridictionnelles, tel qu'énoncé dans INTOSAI-P 50 Principes des activités juridictionnelles des ISC. Démontre une capacité à gérer activement le risque d'actions ou de processus inappropriés qui pourraient compromettre la fiabilité des conclusions, décisions et/ou verdicts rendus.
CRJ 1.3	Veille sur la qualité dans l'exécution des responsabilités juridictionnelles	Applique les principes généraux spécifiques aux compétences juridictionnelles (selon INTOSAI-P 50 Principes des activités juridictionnelles des ISC) tout au long du processus et dans différents environnements pour assurer une qualité qui renforce la crédibilité des conclusions, des décisions et/ou des verdicts. Fait montre d'une capacité à examiner les activités juridictionnelles menées par d'autres pour l'assurance de la qualité, conformément aux lois, normes et pratiques pertinentes de l'ISC et en fonction de son rôle dans le processus.
CRJ 1.4	Exerce son jugement professionnel et entreprend une recherche minutieuse des éléments probants tout au long de l'exécution de ses responsabilités juridictionnelles,	Exerce son jugement professionnel et son esprit critique dans l'exercice de ses responsabilités juridictionnelles. Sollicite des conseils ou des renseignements lorsque l'exercice de ses responsabilités juridictionnelles en vertu du droit applicable le confronte à des questions difficiles ou litigieuses.
CRJ 2	Un professionnel de l'audit doit démontrer une compréhension du contexte, de l'environnement et de l'entité dans l'exécution de ses responsabilités juridictionnelles;	
CRJ 2.1	Démontre une compréhension du contexte plus élargi que représente l'environnement du secteur public	Fait montre d'une compréhension du contexte plus élargi que représente le secteur public, surtout en ce qui concerne le système politique en place dans un pays, la principale législation, les directives parlementaires, les circulaires et les attentes des parties prenantes.
CRJ 2.2	Démontre une compréhension du système juridique en place	Comprend le contexte et le fonctionnement du système juridique en place, ses procédures et les intervenants afin de permettre l'exécution appropriée des activités juridictionnelles de l'ISC dans ce système. Est capable de travailler au quotidien avec des cadres juridiques applicables et en harmonie avec les autres cadres juridiques (civil, pénal, commercial, droit de la concurrence).
CRJ 3	Un professionnel de l'audit exerce ses responsabilités juridictionnelles en tenant compte des déclarations professionnelles pertinentes fournies par l'INTOSAI et des exigences légales de la fonction exercée	
CRJ 3.1	Fait des recherches, des analyses et applique de manière efficace et efficiente les lois pertinentes aux faits	Établit les faits objectivement et impartialement, y compris en cas d'appel ou de cassation. Entreprend des analyses juridiques complexes. Comprend comment les diverses composantes des questions juridiques sont liées les unes aux autres.

Compétences		Comportement attendu
CRJ 3.2	Rédige des documents juridiques et/ou conseille et communique dans un registre adapté à une audience donnée	Rédige des procédures, des conclusions, des rapports, des renvois de jugement, des sanctions et, le cas échéant, des avis juridiques sur des questions relatives à la procédure. Communique de manière claire, concise et logique avec les parties prenantes concernées par les documents juridiques rédigés.
CRJ 3.3	Conserve les éléments probants	Démontre la capacité de préserver l'intégrité des éléments probants.
CRJ 3.4	Comparet devant le tribunal ou toute autre instance judiciaire	Démontre la compréhension de la nécessité de s'adapter, en fonction de son rôle et de sa position dans un tribunal et, en particulier, lors des audiences publiques. Démontre la capacité de présenter une affaire de manière claire, concise et logique devant un tribunal ou toute autre instance judiciaire. Démontre la capacité d'argumenter avec l'autre partie dans le cadre de la procédure régulière du droit de défense
CRJ 4	Un professionnel de l'audit doit communiquer efficacement avec les acteurs/ parties prenantes, étant donné que la liaison avec ceux-ci est nécessaire dans le cadre de l'exécution de ses responsabilités juridictionnelles	
CRJ 4.1	Dialogue avec les principaux acteurs, tels que des organismes juridiques et d'audit qui jouent un rôle critique dans la réussite des procédures juridiques.	Démontre la capacité d'interagir, dans le respect des normes procédurales, avec les organes d'audit et les organes juridiques compétents d'une manière qui concoure à la réalisation des buts et objectifs statutaires et stratégiques et qui conduit à des conclusions, décisions et/ou verdicts appropriés.