

Qualifications professionnelles pour le personnel d'audit

Guide à l'intention des Institutions
supérieures de contrôle des
finances publiques



Ce guide a été préparé par les membres de la Sous-commission 1 chargée du renforcement des capacités, qui est présidée par le National Audit Office du Royaume-Uni.

Il fait partie d'une série produite par la Sous-commission chargée du renforcement des capacités de l'INTOSAI. Cette série comprend les publications suivantes:

- 1 Renforcement des capacités dans les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques : Guide – disponible en arabe, en anglais, en français, en allemand et en espagnol;
- 2 Qualifications professionnelles pour le personnel d'audit : Guide à l'intention des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques;
- 3 Managing Human Resources in Supreme Audit Institutions – en préparation.

Conçu et produit par NAO Marketing & Communications Team
DG Réf. : 009756-001 | Imprimé par Precision Printing
© National Audit Office 2011



Qualifications professionnelles pour le personnel d'audit

Guide à l'intention des Institutions
supérieures de contrôle des
finances publiques

Table des matières

Avant-propos	4
Chapitre 1: Introduction	7
Objectif du guide	7
Les travaux de l'IDI pour soutenir les programmes de qualification professionnelle au sein des ISC	7
Que sont les qualifications professionnelles en audit?	8
La raison d'être des qualifications professionnelles	9
L'ampleur de la démarche	9
Conditions préalables pour les ISC qui cherchent à mettre en œuvre un programme de qualification professionnelle	10
Par où commencer	10
Obtenir de l'aide	10
Structure du guide	11
Applicabilité du guide	12
Partie 1 : Examen des qualifications professionnelles	14
Chapitre 2: Évaluation des besoins en matière de qualifications professionnelles	15
Façon de procéder à l'évaluation des besoins en matière de qualifications professionnelles	16
Réalisation de l'évaluation des besoins en matière de qualifications professionnelles	17
Moyens à la disposition des ISC pour évaluer leurs besoins en personnel qualifié	18
Chapitre 3: Sélection des normes liées aux qualifications professionnelles	20
Options pour la sélection de normes liées aux qualifications professionnelles	20
Élaboration de normes professionnelles propres à l'ISC	20
Adoption de normes professionnelles nationales rattachées à des disciplines précises	21
Adoption de normes internationales	21

Chapitre 4 : Évaluation des options en matière de qualifications professionnelles	23
Prestation de la formation menant à la qualification professionnelle	31
Maintien et actualisation des qualifications et de la formation	34
Partie 2: Mise en œuvre du programme de qualification professionnelle	38
Chapitre 5: Planification de la stratégie d’instauration des qualifications professionnelles	40
Élaboration d’une stratégie d’instauration des qualifications professionnelles	40
Principales tâches que doit comporter la stratégie d’instauration des qualifications professionnelles	43
Adhésion à la stratégie d’instauration des qualifications professionnelles	46
Chapitre 6 : Financement de l’instauration des qualifications professionnelles	49
Évaluation du coût des ressources nécessaires pour financer l’instauration des qualifications professionnelles	49
Financement de l’instauration des qualifications professionnelles	51
Chapitre 7 : Mise en œuvre de la stratégie d’instauration des qualifications professionnelles	53
Ce que comporte l’organisation d’une stratégie d’instauration des qualifications professionnelles	54
Obstacles et moyens de les surmonter	55
Chapitre 8 : Examen de l’incidence du programme de qualification professionnelle	57
Vérification de la mise en œuvre du programme de qualification professionnelle	57
Options en matière d’assurance de la qualité	59
Évaluation de l’incidence et durabilité	60
Maintien de l’amélioration	61
Annexe 1 : Principales sources d’information	63

Avant-propos

L'Organisation internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI) est l'organisation professionnelle qui regroupe les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) des pays membres des Nations Unies ou de ses organismes spécialisés. Le professionnalisme est au cœur du mandat de l'INTOSAI et l'une des valeurs principales de son plan stratégique. La Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI procède actuellement à l'élaboration d'un cadre visant l'adoption de normes professionnelles qui correspondent aux demandes et aux attentes des ISC membres. Les normes professionnelles retiennent de plus en plus l'attention et, de ce fait, les qualifications professionnelles au sein des ISC suscitent un intérêt grandissant. La Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI a donc préparé le présent guide pour faire connaître les meilleures façons d'instaurer des programmes de qualification professionnelle au sein des ISC.

Compte tenu de la grande diversité des méthodes d'audit au sein des ISC membres, tout examen des qualifications professionnelles doit être de portée suffisamment générale pour permettre à chaque ISC de travailler dans le respect de son mandat statutaire et de ses objectifs stratégiques. La façon d'envisager les qualifications professionnelles initialement dépendra pour beaucoup de ce que l'ISC veut accomplir. Que l'objectif de l'ISC soit de fournir un cadre précis qui établit les compétences et l'expérience que son personnel doit acquérir, ou de démontrer aux intervenants externes l'ampleur des compétences que l'organisation peut offrir, ou encore une combinaison des deux, il faudra que l'ISC définisse les qualifications professionnelles qui sont nécessaires afin de satisfaire aux exigences qui lui sont propres.

L'instauration de programmes de qualification professionnelle demande beaucoup de temps et d'efforts; elle ne peut être réalisée du jour au lendemain. Il faut d'abord préparer le terrain afin d'obtenir le financement nécessaire, déterminer et affecter les ressources requises et établir le cadre administratif. La mise à l'essai des premières stratégies et la collaboration avec les formateurs et les superviseurs exigent un important déploiement de ressources. Des échéanciers réalistes et des progrès lents, mais constants permettront probablement d'obtenir de meilleurs résultats que si les projets sont exécutés rapidement. Les ISC peuvent s'attendre à voir les résultats s'échelonner sur un certain nombre d'années, au cours desquelles la mise en œuvre et les améliorations se feront progressivement, le personnel renforçant graduellement ses compétences en vue d'acquiescer toutes les qualifications requises.

Le présent guide a pour but d'aider les ISC à déterminer si elles ont besoin d'instaurer un programme de qualification professionnelle et, si c'est le cas, comment elles peuvent commencer à travailler à la réalisation de cet objectif. Le guide tire profit de l'expérience acquise par des ISC de partout dans le monde qui ont réussi, de diverses manières, à instaurer un tel programme pour leur personnel d'audit.

Les auteurs du présent guide tiennent à remercier leurs collègues de partout dans le monde qui leur ont prodigué soutien et conseils. Ils sont conscients que le guide fera l'objet de constantes améliorations à mesure que le renforcement des capacités au sein des ISC s'intensifiera.



Dr. Ahmed EL Midaoui
Premier président de la Cour des comptes du Royaume du Maroc
Président de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI

Chapitre 1

Introduction

Objectif du guide

Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) sont les gardiennes de l'économie, ainsi que de l'efficacité et de l'efficacite pour garantir la transparence et la reddition de comptes dans le secteur public. Pour remplir ce rôle particulier et satisfaire aux exigences de l'audit dans le secteur public, les ISC doivent pouvoir compter sur un personnel hautement qualifié. Les exigences en matière d'audit externe dans le secteur public sont propres aux ISC, et chaque ISC aura son approche particulière pour définir les qualifications qui lui permettront d'exécuter son mandat. Par le fait même, les ISC se trouvent confrontées à un éventail de possibilités lorsqu'elles envisagent d'instaurer un programme de qualification professionnelle.

Ce guide a pour objectif d'aider les ISC à choisir les qualifications professionnelles appropriées et à les mettre en œuvre afin de s'acquitter de leur mandat de façon plus efficace et efficiente. La Sous commission chargée du renforcement des capacités a élaboré ce guide pour favoriser l'atteinte de l'objectif 2 du plan stratégique de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI) pour 2005 2010, à savoir : « Renforcer les aptitudes et les capacités professionnelles des ISC par la formation, l'assistance technique et d'autres activités de développement ». Le guide présente les principaux enjeux que les ISC pourraient souhaiter aborder et les grandes questions qu'elles pourraient vouloir poser dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme de qualification professionnelle. L'expérience des ISC à cet égard a été mise à contribution.

Les travaux de l'IDI pour soutenir les programmes de qualification professionnelle au sein des ISC

L'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) a pour but de renforcer les capacités des ISC dans les pays en voie de développement grâce à des programmes de développement collaboratifs, durables et fondés sur les besoins, qui sont menés dans les régions définies par l'INTOSAI en collaboration avec des groupes d'ISC en vue de répondre aux besoins actuels et nouveaux des parties prenantes. Les ISC qui travaillent à élaborer des programmes de qualification professionnelle pourraient bénéficier des conseils de l'IDI, qui compte des regroupements régionaux pouvant aider à améliorer la formation et l'apprentissage à tous les niveaux. Chaque région IDI est dotée d'un comité de formation et de renforcement des capacités et peut avoir recours à un éventail de produits et puiser dans la vaste expérience de ses membres pour permettre aux ISC de progresser selon le mode de développement qu'elles ont choisi. Les regroupements régionaux de pays membres de l'INTOSAI peuvent également collaborer avec les ISC en vue d'améliorer le niveau des qualifications professionnelles de leur personnel. Les Lignes directrices destinées aux agents de formation des ISC, que l'on peut consulter à partir du site Web de l'IDI, contiennent de précieux conseils sur de nombreux aspects inhérents à la mise en œuvre de programmes de qualification professionnelle.

Que sont les qualifications professionnelles en audit?

On entend par « qualification professionnelle » toute attestation ou tout titre décerné qui confirme qu'une personne a acquis les connaissances et les compétences professionnelles voulues et qu'elle est en mesure de les utiliser dans un contexte de travail.

Les compétences et les connaissances qui définissent les qualifications professionnelles dont ont besoin les ISC dépendent du mandat des ISC et de l'étendue de leur domaine d'audit. Elles peuvent porter sur une partie ou la totalité des éléments suivants:

- Connaissance approfondie des lois ou des politiques économiques d'un pays en particulier;
- Méthodes d'audit – l'examen systématique des dossiers comptables ou financiers, afin d'en vérifier l'exactitude, la fidélité ou la conformité au cadre législatif;
- Comptabilité – la consignation systématique de l'information relative aux opérations financières des organisations du secteur public, et parfois aussi des organisations du secteur privé, ainsi que l'établissement de rapports et l'analyse de cette information;
- Comptabilisation – la compilation et la présentation d'informations financières destinées principalement à l'établissement des états financiers publiés par les organisations du secteur public (et parfois du secteur privé), au moyen de procédures de tenue de livres normalisées conformément aux normes nationales ou internationales en vigueur, de même que l'audit des états financiers des organisations du secteur public (et parfois du secteur privé) conformément aux normes nationales ou internationales en vigueur.¹

Les compétences nécessaires pour effectuer un audit de performance et la formation requise pour les acquérir sont examinées par un groupe de travail du Comité de formation de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe (EUROSAI), qui s'emploie à définir un diplôme en audit du secteur public. La Sous-commission pour l'audit de performance de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI évalue également les compétences nécessaires et les moyens de les acquérir.

Dans certains pays, y compris la plupart des pays dotés d'une cour des comptes, les auditeurs réalisent à la fois des audits financiers et des audits de performance dans le cadre de l'examen d'une entité publique. Certains pays, en collaboration avec les universités, ont créé des cours de formation afin de permettre à leurs auditeurs d'acquérir des compétences professionnelles à la fois en comptabilité et en audit de performance. L'étude de cas de la Cour des comptes de la République de Slovénie, qui est présentée à la page 25, constitue un exemple de cette approche.

Certaines ISC embauchent des experts possédant toutes les compétences requises, notamment des économistes, des ingénieurs, des avocats, des attachés de recherche en sciences sociales et des statisticiens. Elles peuvent alors avoir régulièrement recours aux services de ces experts dans le cadre des audits, par exemple pour l'examen des dépenses en immobilisations, des travaux de construction et des opérations du secteur public confiées en sous-traitance.

¹ Le présent guide ne porte pas expressément sur les qualifications professionnelles propres à l'audit de performance, puisque celles-ci ne s'appliquent pas à toutes les ISC. D'autre part, les méthodes d'audit de performance, tout comme leur application, peuvent varier énormément d'une ISC à l'autre. Cependant, les principes de base exposés dans ce guide s'appliquent tout autant à l'audit de performance qu'aux autres types d'audit spécialisés, comme les audits informatiques et judiciaires, et les enquêtes.

La raison d'être des qualifications professionnelles

L'instauration d'un programme de qualification professionnelle au sein d'une ISC vise à maintenir et à améliorer le niveau de professionnalisme de l'ISC dans l'avenir. Pour survivre et se développer, les ISC doivent fournir des produits et des services de qualité aux assemblées nationales, tribunaux ou parlements ainsi qu'aux entités qu'elles audient. Pour ce faire, les ISC doivent attirer des professionnels qualifiés. Elles doivent également créer et préserver un milieu de travail stimulant et motivant où l'ensemble du personnel peut s'épanouir et réaliser tout son potentiel. Les ISC doivent viser haut pour être en mesure de réagir aux problèmes soulevés par les divers intervenants et de rendre compte de ces problèmes de manière efficace à l'échelle nationale.

Une formation systématique, structurée et validée à l'externe présente plusieurs avantages, par exemple:

- l'établissement de normes d'audit officiellement reconnues;
- la mise à jour continue des normes en fonction de l'évolution des pratiques exemplaires;
- l'élaboration et la mise en œuvre de méthodes d'audit structurées sous la supervision continue d'experts renommés désignés à cette fin;
- des cours de formation structurés à l'intention des auditeurs;
- des qualifications reconnues acquises auprès d'auditeurs dûment qualifiés, ayant reçu une formation officielle;
- la validation à l'externe par des experts reconnus;
- l'augmentation du prestige et de l'estime de soi chez le personnel d'audit;
- une confiance accrue de la part des intervenants externes en raison des qualifications professionnelles acquises.

Il est fort probable que ces avantages se traduisent par une plus grande satisfaction des membres du personnel d'audit à l'égard de leur emploi, ainsi que par une conception plus claire de ce qui constitue un bon rendement pour un auditeur.

L'ampleur de la démarche

L'instauration de programmes de qualification professionnelle se fait en trois étapes : la planification, la mise en œuvre et l'examen. Il faut compter environ trois ans, au minimum, pour le déroulement du processus en entier; les ISC doivent donc planifier en conséquence. Dans la pratique cependant, le processus pourrait bien prendre plus de temps. L'étape de la planification à elle seule peut nécessiter un an ou deux, particulièrement s'il faut faire appel à des donateurs pour le financement. La mise en œuvre peut se faire en un an ou deux, mais il faut compter une autre année pour examiner la qualité des résultats et apporter les corrections nécessaires.

Conditions préalables pour les ISC qui cherchent à mettre en œuvre un programme de qualification professionnelle

Avant de mettre en œuvre un programme de qualification professionnelle, les ISC doivent déterminer si leur structure administrative est suffisante pour soutenir de manière efficace le lancement d'une initiative de cette taille. Par exemple, les services de soutien, comme le service des ressources humaines et les services informatiques, peuvent-ils absorber la charge de travail supplémentaire? Et le calendrier d'exécution des audits permet-il à une partie du personnel d'être détourné de son travail habituel pour pouvoir suivre la formation? Les ISC doivent également avoir à leur service des employés compétents en nombre suffisant pour définir les nouvelles qualifications, organiser la formation, superviser l'acquisition d'expérience en milieu de travail et tenir les dossiers du personnel. De plus, elles doivent déterminer si elles sont en mesure d'obtenir le financement, les documents et l'équipement nécessaires, et ce, en quantité suffisante et au bon moment. Si une ISC ne peut satisfaire aux conditions préalables pour la mise en œuvre d'un programme de qualification professionnelle, elle peut tout de même faire avancer le projet en demandant conseil, notamment à l'IDI, sur les étapes à suivre pour renforcer ses capacités, entre autres sur le plan administratif.

Par où commencer

Chaque ISC doit commencer par discuter de l'ensemble des connaissances professionnelles qu'elle juge nécessaires, ainsi que de la façon de cerner ces connaissances et de les adopter. Il peut être utile de se reporter au cadre de l'INTOSAI sur les normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, qui regroupe tous les documents sanctionnés par le Congrès international des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INCOSAI) dans le but de faire connaître aux ISC les normes professionnelles et les pratiques exemplaires que doivent adopter les auditeurs dans le secteur public. Essentiellement, le cadre vise à donner aux membres de l'INTOSAI et aux autres parties intéressées un aperçu ainsi qu'une perspective commune de ce en quoi consistent les normes et les lignes directrices de l'INTOSAI en matière d'audit. Plus précisément, le cadre s'attache aux normes professionnelles et fournit aux membres de l'INTOSAI un ensemble complet de normes et de lignes directrices applicables aux audits financiers, ainsi qu'aux audits de conformité et de performance. Le cadre est conçu de manière à aider les auditeurs de l'INTOSAI à approfondir leurs connaissances générales sur les normes et les lignes directrices et à les appliquer plus facilement.

Obtenir de l'aide

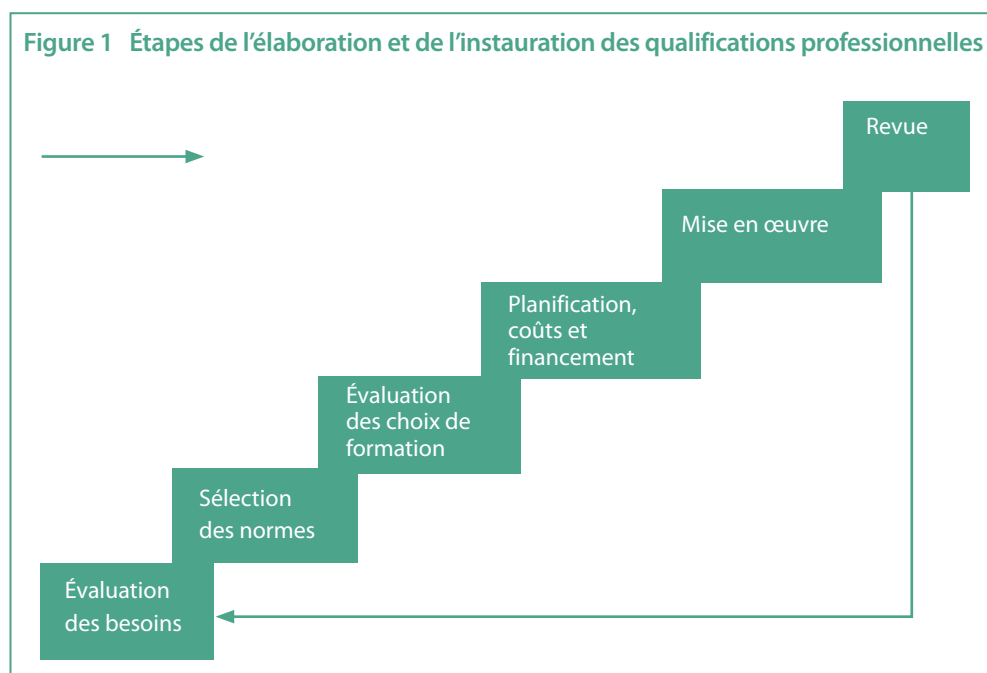
Les ISC peuvent obtenir de l'aide pour la mise en place d'un programme de qualification professionnelle en faisant appel aux services d'organismes nationaux comme les universités, les grandes écoles ou les écoles commerciales. Elles peuvent entre autres avoir recours à des cours déjà conçus ou demander de l'aide pour l'élaboration de cours qui leur sont propres. Elles peuvent également former des partenariats afin d'instaurer un régime d'entraide entre ISC. Dans tous les cas, l'ISC serait bien avisée de demander l'aide des comités régionaux de formation, de renforcement institutionnel et de renforcement des capacités, des secrétariats ou de l'IDI.

Structure du guide

La partie 1 du guide explique le processus de sélection des qualifications professionnelles. Le chapitre 2 porte sur la première évaluation des besoins de l'ISC en matière de qualifications professionnelles.

Si la détermination des qualifications professionnelles est conforme au mandat et aux objectifs de l'ISC, les étapes suivantes consistent à établir les normes et les critères appropriés qui régiront le processus d'élaboration des qualifications professionnelles (chapitre 3) et à examiner les options en matière de qualification et de formation qui sont offertes aux ISC (chapitre 4).

Dans la partie 2 du guide, on examine le processus d'instauration des qualifications professionnelles. Il y est question notamment de la mise au point de la stratégie (chapitre 5), de l'estimation des coûts probables et des différentes démarches pour obtenir le financement nécessaire (chapitre 6), de la mise en œuvre de la stratégie en question (chapitre 7) et de la revue du processus de mise en œuvre (chapitre 8). Les grandes étapes de l'élaboration et de l'instauration du programme de qualification professionnelle sont présentées dans la **Figure 1**, ci-dessous.



Dans chacun des chapitres du guide, on tente de répondre aux principales questions que peuvent se poser les ISC sur les qualifications professionnelles, pour ce qui touche les différentes étapes du processus. Voir la Figure 2 ci-dessous.

Applicabilité du guide

Bien qu'il y ait plusieurs modèles d'ISC différents, dans la réalité, chaque ISC a un mandat et une structure qui lui sont propres, selon son histoire et son cadre politique. Chaque ISC devra donc tenir compte de ses propres exigences lorsqu'elle envisagera d'instaurer un programme de qualification professionnelle. Le présent guide devrait pouvoir servir à toutes les ISC.

Il faut beaucoup de ressources pour instaurer un programme de qualification professionnelle. Dans le présent guide, on reconnaît que nombre d'ISC devront faire appel à de l'aide externe pour dispenser la formation technique, obtenir le financement de départ et assurer la durabilité du programme. On tient également compte de la nécessité pour les ISC d'obtenir et d'utiliser cette aide pour soutenir leurs propres efforts de sorte que leur indépendance ne soit pas compromise ni remise en cause. Pour optimiser les ressources externes, les ISC doivent adapter les cadres de qualification professionnelle externes en fonction de leurs besoins à l'échelle locale. Les auteurs espèrent que le présent guide servira de référence aux organismes qui participent à l'élaboration des programmes de qualifications professionnelles ainsi qu'aux donateurs.

Figure 2 Principales questions sur les qualifications professionnelles

Chapitre 2

Évaluation des besoins en matière de qualifications professionnelles

Quel est notre mandat en vertu de la loi?

Quelles sont les compétences essentielles requises pour remplir notre mandat?

Avons-nous les ressources professionnelles nécessaires pour remplir notre mandat?

Chapitre 3

Sélection des normes liées aux qualifications professionnelles

Les normes dont nous avons besoin existent-elles à l'échelle nationale?

Les normes dont nous avons besoin existent-elles à l'échelle internationale?

Devons-nous établir nos propres normes?

Chapitre 4

Évaluation des options en matière de qualifications professionnelles

Quelles sont les options en matière de qualifications professionnelles?

Comment les qualifications recherchées seront-elles acquises?

Comment les qualifications recherchées peuvent-elles être maintenues?

Chapitre 5

Planification des qualifications professionnelles

Que devons-nous faire pour élaborer une stratégie?

Quelles sont les principales tâches à exécuter?

Que devons-nous faire pour obtenir l'engagement de tous à l'égard de la stratégie?

Chapitres 6-7

Financement et mise en œuvre du programme de qualification professionnelle

Quel sera le coût du programme?

Comment le financement nécessaire sera-t-il obtenu?

Comment se fera l'organisation de la mise en œuvre?

Chapitre 8

Examen de l'impact des qualifications professionnelles

Le programme de qualification professionnelle a-t-il été mis en œuvre comme prévu?

Les qualifications satisfont-elles aux objectifs de l'ISC en matière d'apprentissage et de perfectionnement?

Est-il possible de maintenir à long terme l'impact des qualifications professionnelles?



Partie 1

Examen des qualifications professionnelles

Cette partie du guide porte sur:

- l'évaluation des besoins en matière de qualifications professionnelles;
- la sélection des normes liées aux qualifications professionnelles;
- l'évaluation des options en matière de qualifications professionnelles.

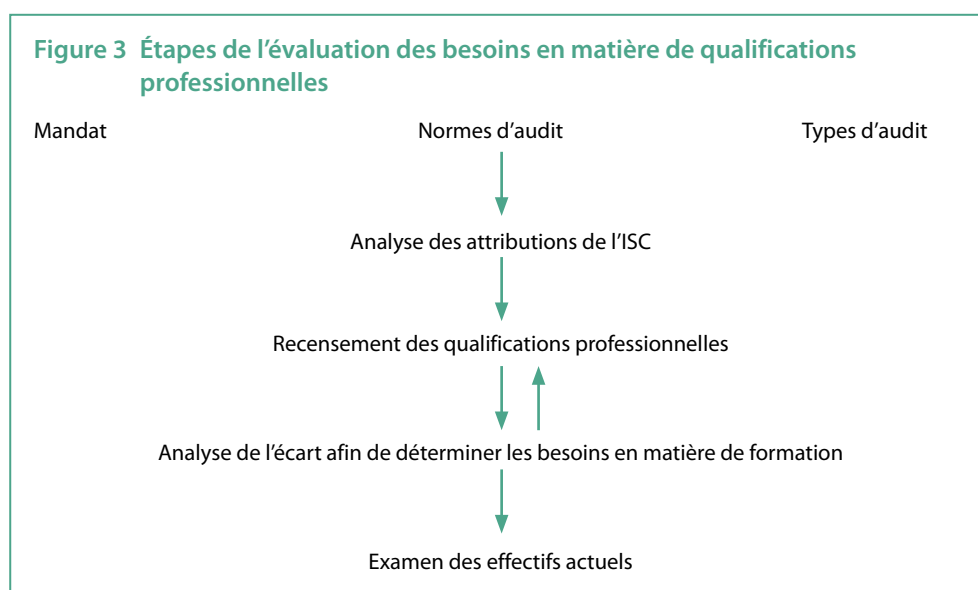
Chapitre 2

Évaluation des besoins en matière de qualifications professionnelles

Les principales questions que doivent se poser les ISC lorsqu'elles évaluent leurs besoins en matière de qualifications professionnelles sont les suivantes:

- Quel est notre mandat en vertu de la loi?
- Quelles sont les compétences essentielles requises pour accomplir notre mandat? Existe-t-il un besoin particulier à l'égard:
 - des audits de régularité ou des audits d'états financiers;
 - de la formation en droit;
 - des audits de conformité;
 - des audits de performance?
- Avons-nous les ressources professionnelles nécessaires pour remplir notre mandat?

Les principales étapes de l'évaluation des besoins en matière de qualifications professionnelles sont présentées à la **Figure 3** ci-dessous:



Façon de procéder à l'évaluation des besoins en matière de qualifications professionnelles

Il est très important de se reporter au libellé du mandat de l'ISC pour ce qui est de recenser et de décrire les qualifications nécessaires pour répondre aux besoins de l'ISC. Cette dernière doit donc examiner son mandat et en déterminer les limites en fonction du contexte où elle utilisera les qualifications professionnelles, ainsi que toutes les étapes de la formation professionnelle ou les niveaux de qualification prescrits. Le mandat statutaire de l'ISC peut faire état des normes d'audit devant régir les activités de l'ISC et des types d'audit pouvant être effectués.

Les autres éléments qui influent sur les besoins de l'ISC en matière de qualifications professionnelles sont les suivants:

- le plan stratégique de l'ISC;
- le parcours d'avancement professionnel au sein de l'ISC;
- tout changement dans les responsabilités de l'ISC;
- le cadre constitutionnel du pays;
- les dispositions comptables du gouvernement;
- les attentes de l'assemblée nationale, des tribunaux ou du parlement;
- les exigences des donateurs nationaux.

Certaines ISC doivent, en vertu de leur mandat, veiller à ce que la réception et l'utilisation des fonds de la réserve centrale se fassent conformément aux critères juridiques établis au moment de l'octroi desdits fonds. L'importance alors accordée à la légalité des dépenses publiques se traduit chez ces ISC par la nécessité qu'une grande proportion de leur personnel possède des compétences en droit. Le mandat d'audit ou le cadre constitutionnel qui délimitent le champ d'activité de certaines ISC peuvent exiger que tous les membres du personnel qui s'acquittent de responsabilités d'audit aient fait des études supérieures dans un établissement précis, qui offre un type particulier de programmes.

Si la réglementation de l'ISC exige que l'auditeur général exprime une opinion sur les états financiers du gouvernement ou qu'il effectue un audit des états financiers conformément aux normes internationales, ou encore qu'il veille à ce que certains membres du personnel possèdent des compétences reconnues, il se pourrait que l'ISC soit tenue de prévoir un programme de qualification professionnelle en matière d'audit d'états financiers.

L'ISC devrait se doter d'un plan stratégique. Celui-ci peut inclure une stratégie d'apprentissage et de perfectionnement assortie d'objectifs ou de cibles afin que les membres du personnel acquièrent des compétences professionnelles ou perfectionnent celles qu'ils possèdent. Dans certaines ISC, l'accession à des postes supérieurs ou à des postes de responsabilité est assujettie à la réussite d'examens internes ou externes confirmant l'obtention de compétences de base ou de qualifications complémentaires.

Lorsque les ISC évaluent leurs besoins en matière de qualifications professionnelles, il est important qu'elles prennent en compte les systèmes de comptabilisation et d'établissement de rapports financiers utilisés par les ministères qu'elles doivent auditer. Si le ministère des Finances décide d'adopter le principe de budgétisation selon les règles de la comptabilité d'exercice, le personnel de l'ISC qui audite les états financiers du gouvernement devra recevoir la formation nécessaire pour atteindre le niveau de compétences voulu, afin d'être en mesure d'évaluer l'exactitude et la fiabilité des états financiers. Ainsi, les membres du personnel devront peut-être acquérir des compétences en matière d'audit ou de comptabilité ou obtenir un titre comptable pertinent ou d'autres qualifications, en génie par exemple.

L'assemblée nationale, les tribunaux ou le parlement du pays où évolue l'ISC pourraient s'attendre à ce que les membres du personnel de l'ISC suivent un certain type de formation qui leur permettrait d'obtenir un diplôme ou un titre reconnu en droit, en audit ou en comptabilité. Ces institutions pourraient notamment avoir des attentes quant à la qualité des rapports produits par l'ISC et aux avis que l'auditeur général est appelé à formuler.

De plus, le versement de fonds de la part de donateurs internationaux comme aide au développement peut parfois être lié à l'adoption, par le gouvernement du pays bénéficiaire, de normes nationales ou internationales en matière de comptabilité et d'audit, comme fondement pour la présentation adéquate de l'information financière du gouvernement et la transparence des comptes. De plus en plus, les donateurs peuvent exiger l'adoption d'un ensemble de Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) fondées sur les règles de la comptabilité d'exercice ainsi que l'adoption de normes IPSAS complètes fondées sur la comptabilité de trésorerie. Les normes IPSAS constituent un ensemble de normes internationales indépendantes qui font autorité, sur lesquelles les gouvernements et autres organismes du secteur public s'appuient pour présenter l'information financière. Quand la situation l'exige, l'ISC devra adopter les normes internationales d'audit (ISA) de l'International Federation of Accountants, en plus des normes d'audit de l'INTOSAI déjà adoptées. La Sous-commission de contrôle de l'audit financier de l'INTOSAI collabore avec IFAC afin d'harmoniser encore davantage les normes d'audit.

Réalisation de l'évaluation des besoins en matière de qualifications professionnelles

Comme première étape dans l'évaluation des besoins en matière de qualifications professionnelles, l'ISC doit s'assurer que ses plans pour l'instauration de telles qualifications concordent avec sa stratégie d'apprentissage et de perfectionnement globale et que le tout est conforme à sa vision, à sa mission et à ses objectifs de haut niveau. Le guide de l'IDI intitulé *Learning for Impact* montre comment doit s'effectuer cette harmonisation. L'évaluation des besoins en matière de qualifications professionnelles devrait permettre de comparer les besoins de l'organisation et les compétences actuelles du personnel et de repérer les écarts qui ne peuvent être comblés dans le contexte actuel. L'ISC doit déterminer le nombre de professionnels dotés de compétences précises dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs de manière efficace.

Il se pourrait que l'ISC n'ait pas encore élaboré de plan stratégique et qu'elle soit encore en train de définir une stratégie de formation et de perfectionnement. L'ISC pourrait également être confrontée à des difficultés relativement à sa capacité, sur le plan des ressources humaines, à atteindre les buts et objectifs fixés. Dans ces circonstances, il pourrait être avantageux pour l'ISC de demander conseil auprès de l'IDI concernant les étapes à suivre pour renforcer ses capacités. Les regroupements régionaux de pays membres de l'INTOSAI peuvent aider les ISC à acquérir les compétences requises, et ils travaillent avec nombre d'ISC pour leur permettre de progresser dans la voie choisie.

L'ISC doit également évaluer objectivement les contraintes avec lesquelles elle doit composer et déterminer si l'instauration de qualifications professionnelles est justifiée. Ces contraintes sont diverses : rareté des ressources, manque d'installations de formation et absence de formateurs possédant les qualifications professionnelles requises, et ce, à l'interne ou à l'externe. Il est important qu'une ISC ait bien défini les raisons pour lesquelles elle désire améliorer les qualifications professionnelles de son personnel et qu'elle ait examiné avec soin les changements que cela implique et leurs conséquences pour l'organisme. Si son personnel obtient des qualifications reconnues à l'externe, l'ISC pourrait être confrontée à des problèmes de rémunération et de maintien de son effectif. De plus, il se peut qu'elle doive tenir compte des sources de financement et de la durabilité des qualifications professionnelles et des normes.

Moyens à la disposition des ISC pour évaluer leurs besoins en personnel qualifié

Dans le cadre de l'instauration d'un programme de qualification professionnelle, l'ISC doit aussi tenir compte des questions de gestion. Le personnel de niveau intermédiaire peut parfois se sentir inquiet et négligé lorsque les employés de premier échelon acquièrent de nouvelles qualifications professionnelles. Pour obtenir l'appui de ces personnes à l'égard des changements, il faudra les former et les conseiller de manière à ce qu'elles comprennent bien leur rôle de supervision auprès des employés en formation, et afin que les qualifications nouvellement acquises soient utilisées de manière productive.

Si, après avoir évalué les besoins en matière de qualifications professionnelles, l'ISC conclut qu'il est justifié d'aller de l'avant, il faudra alors présenter le projet au personnel en mentionnant qu'il bénéficie du plein appui de la haute direction. Celle-ci doit être bien au fait de la façon dont le programme de qualification professionnelle sera instauré. Les personnes appelées à participer au processus de mise en œuvre et celles qui seront touchées par le processus, comme les employés des ressources humaines, doivent également être informées à l'avance et recevoir des conseils à cet égard. Il est important de faire une annonce officielle ou d'organiser une séance d'information à l'intention de tout le personnel. Les dispositions à prendre pour la mise en œuvre du processus de changement sont abordées en détail au chapitre 7.

Questions à se poser lors de l'évaluation des besoins en matière de qualifications professionnelles

- Le mandat statutaire de l'ISC exige-t-il que les auditeurs possèdent des qualifications professionnelles?
- Le plan de formation est-il conforme aux objectifs stratégiques et à la vision de l'ISC?
- Est-il nécessaire de formuler une opinion à la suite d'un audit des états financiers du gouvernement?
- Doit-on procéder à l'audit des états financiers conformément à des normes d'audit internationales ou nationales?
- Le ministère des Finances a-t-il adopté ou compte-t-il adopter la méthode de budgétisation selon les règles de la comptabilité d'exercice?
- L'assemblée nationale, les tribunaux ou le parlement exigent-ils :
 - que les membres du personnel de l'ISC possèdent des qualifications professionnelles;
 - que les audits externes des états financiers soient effectués conformément aux normes d'audit internationales?
- Est-il probable que l'ISC ait accès au financement nécessaire et, le cas échéant, ce financement sera-t-il suffisant à moyen et à plus long terme?
- L'ISC sera-t-elle en mesure d'offrir une structure de rémunération et d'avancement professionnel qui prévoit des mesures incitatives financières et non financières suffisantes pour encourager le personnel qualifié à demeurer au sein de l'organisme?

Chapitre 3

Sélection des normes liées aux qualifications professionnelles

Options pour la sélection de normes liées aux qualifications professionnelles

La sélection de normes liées aux qualifications professionnelles aura des conséquences importantes sur l'orientation que prendra l'ISC par la suite. Il faut donc que les normes ou les critères retenus soient compatibles avec les attributions de l'ISC, qu'ils soient adaptés à la culture et au contexte de l'ISC et que leur mise en œuvre soit réalisable. L'ISC doit donc envisager les différentes possibilités suivantes:

- élaborer les normes à l'interne de manière à satisfaire aux exigences de l'ISC;
- adopter des normes reconnues à l'échelle nationale;
- adopter des normes internationales.

Élaboration de normes professionnelles propres à l'ISC

Bon nombre d'ISC ont défini leurs propres normes d'audit, dans certains cas même si elles ont également adopté les normes professionnelles en vigueur à l'échelle nationale ou internationale. Le fait de disposer de leurs propres normes pourrait aider les ISC à respecter leurs politiques et leurs procédures. Il y a une bonne raison qui justifie cette décision des ISC d'élaborer leurs propres normes d'audit; en effet, leur mandat est souvent différent de celui des auditeurs du secteur privé. L'ensemble des normes propres à une ISC pourrait prendre la forme d'un simple document qui regroupe les normes générales que l'ensemble du personnel doit respecter. L'ISC qui établit ses propres normes peut en tirer plusieurs avantages, à savoir :

- il est plus facile d'expliquer aux intervenants externes et aux observateurs les normes qui régissent l'ISC;
- il est plus facile pour l'ISC de porter un jugement à savoir si certains travaux effectués correspondent aux attentes ou non, et dans quelle mesure;
- il est plus facile d'expliquer aux nouveaux membres du personnel les valeurs qui sont au cœur de leurs travaux;
- les normes professionnelles de l'ISC permettent aux équipes d'audit d'éliminer toute incertitude et divergence inutile dans l'accomplissement de leur travail;
- les normes professionnelles de l'ISC permettent de rehausser la qualité du travail et assurent l'uniformité lorsque des membres du personnel changent d'équipe.

Adoption de normes professionnelles nationales rattachées à des disciplines précises

Dans bien des pays, il existe des organismes professionnels indépendants auxquels les membres du personnel qui ont acquis les qualifications et l'expérience de travail requises peuvent s'inscrire comme associés. Ces organismes participent au processus d'établissement des normes et administrent parfois les normes professionnelles rattachées aux différentes disciplines. La loi peut également imposer des exigences en matière d'éthique et de normes professionnelles dans des disciplines comme le droit, le génie et les sciences sociales. Les ISC devront collaborer avec les organismes de normalisation pertinents pour veiller à ce que le personnel qualifié obtienne l'accréditation appropriée. Les ISC pourraient avoir à devenir membres de l'organisme de normalisation. Il faut savoir que certains organismes exigent des frais pour l'inscription des membres et des entreprises.

Adoption de normes internationales

Normes de l'INTOSAI

Travaux de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI

La Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI cherche à établir un cadre efficace pour l'adoption de normes professionnelles qui répondent aux exigences et aux attentes des institutions membres. Cet objectif sera atteint au moyen des sous-stratégies suivantes:

- l'élaboration de principes régissant la transparence et la reddition de comptes;
- l'examen et la restructuration des mécanismes actuels des commissions des normes;
- l'établissement de partenariats avec d'autres organismes de normalisation internationaux.

La Commission des normes professionnelles a créé des sous-commissions pour les directives en matière d'audit financier, l'audit de conformité, l'audit de performance, les normes de contrôle interne, ainsi que la comptabilité et les rapports. Il existe aussi deux commissions spéciales sur l'obligation de rendre compte et la transparence et sur le contrôle de la qualité. Les sous-commissions travaillent actuellement à l'élaboration de normes, de directives et de documents de travail pour l'ensemble des auditeurs du secteur public.

Dans le cadre de ce travail, la Sous-commission pour la comptabilité et les rapports observe les activités d'établissement des normes comptables pour le secteur public dont est chargé le Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB) de l'International Federation of Accountants (IFAC) et y participe. Elle prépare aussi des rapports périodiques à l'intention des pays membres de l'INTOSAI sur les activités actuelles et prévues de l'IFAC et de l'IPSASB et favorise l'échange d'information et la mise en commun des connaissances entre les ISC.

Le Comité des pays en voie de développement de l'IFAC a produit un guide, dont le titre en anglais est Good Practice Guide : The Education, Training, and Development of Accounting Technicians, pour expliquer aux organismes de professionnels comptables, y compris les membres et associés de l'IFAC, le rôle des techniciens en comptabilité et pour fournir un cadre servant à la mise en place d'un programme de formation dans ce domaine. Les personnes qui envisagent de faire carrière comme technicien en comptabilité doivent déjà avoir un niveau d'études adéquat et posséder un bon bagage afin de disposer des bases nécessaires pour acquérir les compétences et les connaissances voulues. Essentiellement, le futur technicien en comptabilité doit avoir de bonnes capacités en lecture et en calcul, c'est-à-dire être en mesure de réaliser des travaux écrits et de faire des calculs numériques sans difficulté. Les normes internationales de la formation comptable établies par l'IFAC visent à faire en sorte que les futurs techniciens en comptabilité possèdent les connaissances de base et les capacités nécessaires pour asseoir leur compétence dans leur domaine de spécialité, et qu'ils respectent les valeurs, l'éthique et les principes de la profession. Un certain nombre d'ISC ont jugé utile d'offrir aux personnes qui le désirent la formation visant les qualifications de technicien en comptabilité comme moyen de les préparer à acquérir des qualifications professionnelles plus poussées.

Chapitre 4

Évaluation des options en matière de qualifications professionnelles

Lors de la sélection des normes liées aux qualifications professionnelles, l'ISC doit se poser trois grandes questions, à savoir:

- Quelles sont les options en matière de qualifications professionnelles?
- Comment les qualifications recherchées seront-elles acquises?
- Comment les qualifications recherchées seront-elles maintenues?

Les principales options que doit envisager l'ISC pour instaurer un programme de qualification professionnelle sont les suivantes:

- établissement des qualifications à l'interne en fonction des besoins de l'ISC;
- utilisation des qualifications établies et offertes à l'externe;
- combinaison de qualifications établies à l'interne et de qualifications offertes à l'externe;
- recrutement, externalisation des services et sous-traitance.

L'ISC peut également tenir compte de ces options si elle envisage de mettre sur pied de nouveaux programmes de formation pour améliorer l'efficacité et les compétences liées aux qualifications professionnelles en vigueur.

La Figure 4 illustre en détail l'éventail des possibilités que l'ISC devrait envisager au moment de décider quelles qualifications professionnelles elle doit rechercher, ou les moyens qu'elle doit prendre pour renforcer les qualifications professionnelles déjà en place.

Figure 4 Possibilités offertes à l'ISC en matière de qualifications professionnelles

Recrutement/prestation extérieure de services/sous-traitance

Personnel possédant des compétences dans les secteurs suivants : audit, comptabilité, comptabilisation, administration, économie, génie, finances, droit, statistique, sciences politiques et sciences sociales.

Le personnel est peut être qualifié, mais il peut bénéficier de formation professionnelle plus poussée.

Note

Certaines ISC peuvent préférer ne pas offrir de formation professionnelle, mais plutôt récompenser les membres de leur personnel qui poursuivent des études pendant leur temps libre.

Qualifications établies à l'interne

Qualifications des ISC en droit ou en audit

Exemples

- examens internes;
- examens externes;
- formation à l'interne ou donnée en sous-traitance;
- formation pratique (expérience de travail).

Qualifications établies à l'externe

Normes nationales

Qualifications en droit, en audit et en comptabilité

Normes internationales

Qualifications en comptabilité

Appuyées par la formation dispensée à l'interne ou la formation pratique, ou les deux

Recrutement de personnel qualifié

L'ISC doit pouvoir compter sur un personnel possédant un bon bagage de connaissances et un niveau d'instruction adéquat. Selon son mandat, il pourrait être approprié pour l'ISC d'envisager de recruter des personnes qui possèdent un diplôme dans un domaine touchant les audits de régularité ou les audits d'états financiers. Certains diplômes, notamment en droit et en comptabilité, donnent accès à une formation professionnelle plus poussée qui, de l'avis de l'ISC, pourrait être un objectif à atteindre pour certains membres de son personnel. L'ISC peut également envisager de constituer un éventail de compétences différentes en recrutant des candidats spécialisés dans différentes disciplines pertinentes, y compris l'administration, l'économie, le génie, les finances, le droit, les sciences politiques et les sciences sociales.

Pour les ISC qui envisagent de recruter des employés possédant un diplôme de premier cycle ou supérieur dans une discipline technique comme le droit ou le génie ou dans des disciplines apparentées à la recherche en sciences sociales, par exemple, il existe habituellement un ordre professionnel national auquel les personnes admissibles peuvent s'affilier en acquérant l'expérience professionnelle nécessaire. Les membres du personnel qui possèdent les qualifications professionnelles requises peuvent également être tenus de suivre une formation continue ou de parfaire leurs connaissances.

Dans certains pays, les organisations peuvent bénéficier d'une adhésion collective à des ordres professionnels représentant ces disciplines. Ainsi, les ISC ont la possibilité de faire reconnaître le statut professionnel des membres de leur personnel dûment qualifiés. L'adhésion à des ordres professionnels indépendants requiert habituellement le paiement de cotisations annuelles qui peuvent parfois être très élevées.

Dans certains cas, il peut être rentable pour les ISC de recruter du personnel possédant déjà un titre de compétence en comptabilité. Les ISC doivent alors offrir des salaires concurrentiels par rapport aux taux du marché local. Lorsqu'elles passent en revue les curriculum vitae de candidats qualifiés, les ISC doivent vérifier si ces derniers sont agréés par l'ordre professionnel d'experts-comptables approprié.

Si l'ISC doit avoir recours à un nombre restreint de personnes qualifiées à des périodes précises de l'année ou dans certaines situations particulières, il peut s'avérer rentable de conclure des contrats de service à court terme avec des personnes qualifiées ou de faire appel à une entreprise privée ou à un expert-conseil qualifié.

Mise en place de qualifications à l'interne

Selon les exigences de son mandat, l'ISC peut élaborer un programme de formation complet, comportant droits de scolarité, formation pratique et examens. L'ISC peut donner la formation et faire passer les examens elle-même ou charger une organisation partenaire de le faire. Cette organisation peut être une université, un collège ou un institut de formation professionnelle qui offre les cours de théorie requis, corrige les devoirs, fait passer les examens, attribue les notes et décerne les certificats. L'ISC peut exiger que les membres de son personnel aient travaillé pendant un certain nombre d'années dans l'organisation et aient audité un éventail d'entités différentes selon un ensemble de critères ou de normes internes pour avoir droit à la qualification professionnelle.

Étude de cas

Cour des comptes de la République de Slovénie – programme de formation pour l'obtention des titres 'auditeur public' et 'auditeur public agréé'

La Cour des comptes de la République de Slovénie offre de la formation et délivre des certificats de compétence à titre d'auditeur public ou d'auditeur public agréé. Le titre d'auditeur public permet aux auditeurs d'occuper des postes de responsable de mission et d'auditeur principal. Ces auditeurs doivent également posséder une expérience de travail suffisante. Le titre d'auditeur public agréé permet aux auditeurs d'occuper le poste d'auditeur adjoint au bureau supérieur de contrôle.

La mise en œuvre du programme de formation s'est amorcée en 2002 et a été réalisée en deux étapes;

- établissement des règles relatives au programme de formation et à la délivrance des certificats d'auditeur public et d'auditeur public agréé;
- organisation et mise en œuvre de la formation et attribution des titres.

Le programme a été élaboré en fonction du fait que les auditeurs doivent acquérir des compétences générales, mais aussi des compétences spécialisées et techniques, ainsi que des compétences en gestion. Certaines de ces compétences sont requises pour tous les auditeurs du secteur public; par conséquent, une partie du programme est semblable à celui offert par l'institut slovène des auditeurs et s'appuie sur les documents de formation préparés par l'institut, y compris les matières qui favorisent le perfectionnement des compétences nécessaires à la réalisation des travaux d'audit interne et externe dans le secteur public. Les documents de formation comprennent les textes de loi et la documentation préparée par les chargés de cours. Le programme de formation propre à la Cour des comptes porte sur le travail d'audit que réalise la Cour, et est conçu à partir du manuel de la Cour.

Le programme de formation menant aux qualifications d'auditeur public porte sur l'administration publique, les finances publiques, la comptabilité dans le secteur public, les lois applicables et les méthodes d'audit. L'organisation du premier programme de formation pour l'obtention du titre d'auditeur public s'est déroulée comme suit:

- En février 2003, la formation a commencé par une période de quatre mois de travail axée exclusivement sur la Cour, y compris 56 heures de cours magistraux portant sur la comptabilité, l'audit, le droit commercial et fiscal et les méthodes quantitatives. En tout, 29 auditeurs de la Cour d'audit ont participé à la formation. Ils ont assisté aux cours magistraux, passé les examens et effectué des audits dans le cadre de leurs fonctions habituelles.
- En septembre 2003, la partie collective de la formation s'est amorcée. Elle portait sur le fonctionnement et les rouages de l'administration publique, de la comptabilité publique et des finances publiques. Les chargés de cours possédaient une expérience pratique qui a été utile aux auditeurs qui sont constamment aux prises avec des problèmes qui surgissent dans le secteur public. De septembre à décembre 2003, les auditeurs ont assisté à 61 heures de cours magistraux et passé des examens sur les sujets susmentionnés.

- Une formation additionnelle axée exclusivement sur la Cour a eu lieu en mars 2004 et incluait 23 heures de cours magistraux et un examen établi à partir d'un audit externe dans le secteur public.

La formation a été donnée dans les locaux de la Cour des comptes, et les chargés de cours appartenaient à des universités, au secteur de l'administration publique et à la Cour des comptes.

Source : Rapports annuels de 2002 à 2004 de la Cour des comptes de la République de Slovaquie.

Les qualifications professionnelles ne sont pas un objectif en elles-mêmes, mais un moyen d'atteindre l'objectif, c'est-à-dire avoir un personnel bien formé et instruit. Un certain nombre d'ISC sont toutefois dotées d'un programme de formation qui ne mène pas à l'attribution d'un titre de compétence. La Cour des comptes des Pays-Bas (Algemene Rekenkamer) en est un exemple.

Étude de cas

Cour des comptes des Pays-Bas (Algemene Rekenkamer) – programme de perfectionnement

La Cour des comptes des Pays-Bas s'est dotée d'un programme de perfectionnement qu'elle a continuellement amélioré au fur et à mesure des changements et des leçons apprises. Ce programme s'adresse à tous les auditeurs de l'ISC de même qu'aux employés qui exercent des fonctions de consultation et de soutien.

Les auditeurs nouvellement embauchés à la Cour des comptes, diplômés dans diverses disciplines universitaires ou ayant suivi une formation professionnelle poussée, sont tenus de participer à un vaste programme de perfectionnement offert à l'interne appelé « Le cercle d'apprentissage ». Ce programme de 32 jours est réparti sur une période de deux ans : 17 jours de formation pendant la première année et 15 jours pendant la deuxième. L'achèvement du programme ne mène à aucun titre de compétence. Les employés ne sont pas tenus de terminer la formation afin d'obtenir leur permanence, mais il est d'usage de le faire.

Outre ce cercle d'apprentissage, une vaste gamme de cours de formation est offerte aux auditeurs à tous les échelons ainsi qu'aux autres employés. Il s'agit essentiellement de cours conçus à l'interne, mais également avec la collaboration de partenaires de l'extérieur dont les services sont retenus de façon ponctuelle. En plus de la formation à l'interne, les employés peuvent aussi choisir de suivre des cours ou des séminaires offerts par des organismes de formation externes. Il revient à l'employé visé, à son supérieur et au service de formation professionnelle de décider, conjointement, du nombre et du type de programmes de formation que peut suivre l'employé.

La Cour des comptes a mis au point un système d'éducation permanente pour ses experts-comptables accrédités. Ce système est étroitement lié à celui imposé par NIVRA, l'institut néerlandais des comptables agréés. La Cour des comptes envisage actuellement d'élargir ce système pour qu'il s'applique à tous les autres auditeurs à son emploi, en fonction de leurs bagages respectifs et de leurs exigences professionnelles.

Mise en place d'un programme de qualification externe à l'échelle nationale

L'ISC peut choisir de collaborer, par exemple, avec une organisation reconnue à l'échelle nationale qui offre la formation requise menant à une qualification professionnelle. Cette formation peut comprendre des cours donnés à l'interne ou à l'externe, par exemple des cours du soir, des cours par correspondance, des cours de jour pendant les heures de travail ou des cours à temps plein pendant une certaine période. L'ISC peut assumer la totalité ou une partie des frais ou accorder du temps d'étude aux employés qui souhaitent acquérir ces qualifications, ou simplement offrir des salaires plus élevés et un avancement professionnel aux employés qui acquièrent les qualifications professionnelles pendant leur temps libre.

Obtention d'un titre de compétences en comptabilité reconnu à l'échelle internationale

Certaines ISC sont tenues d'effectuer l'audit d'états financiers selon les normes comptables internationales. Lorsqu'elles examinent les options à l'externe en matière de qualifications professionnelles, les ISC peuvent inviter les grandes associations professionnelles à faire des présentations et évaluer celles qui sont les plus susceptibles de satisfaire à leurs exigences.

Les principaux ordres professionnels reconnus à l'échelle internationale qui prévoient un module consacré à l'audit dans leur formation sont les suivants:

- The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA);
- le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA);
- l'Institute of Certified Public Accountants (CPA);
- l'Institute of Chartered Accountants (ICA).

Comme les programmes de formation menant aux qualifications professionnelles comportent plusieurs étapes, les apprenants jouissent d'une certaine souplesse leur permettant de compléter le programme à leur rythme.

Une organisation locale dans le pays de l'ISC, comme un ordre professionnel d'auditeurs ou d'experts-comptables, peut aussi offrir une formation que l'ISC pourrait utiliser ou adapter à ses propres fins.

Par ailleurs, l'Association of Accounting Technicians (AAT) offre un programme de qualification qui prévoit des exemptions aux examens pour les étudiants qui veulent parfaire leur formation auprès de l'ACCA, du CIPFA et de nombreuses universités. Ce programme comprend:

- une formation de base – processus administratifs, comptabilité en partie double, systèmes comptables, grand livre des comptes fournisseurs, grand livre des comptes clients et grand livre général;
- une formation de niveau intermédiaire – processus administratifs et de gestion, préparation des comptes définitifs pour les petites entreprises, comptabilisation selon les méthodes de comptabilité analytique, et préparation de rapports et de déclarations fiscales;
- un diplôme équivalant à la deuxième année d'un programme d'études – tâches complexes en comptabilité de gestion, compétences générales en gestion, établissement d'états financiers et spécialisation dans des domaines précis.

En plus des qualifications professionnelles habituelles, le CIPFA offre, dans le domaine de l'audit externe, un programme de formation menant à un certificat ainsi qu'un programme complet menant à un diplôme. Ces deux programmes s'adressent aux personnes spécialisées en gestion des finances publiques dans les pays dont l'économie est en développement ou en transition. Le certificat est attribué au terme de la première année d'études, et le diplôme, au terme de la deuxième année.

Le CIPFA est le principal organisme comptable professionnel à l'échelle internationale à offrir un module de formation en audit dans le secteur public. Par ailleurs, c'est l'ACCA qui est le plus important intervenant à l'échelle internationale à offrir un module de formation en audit pour le secteur privé; cependant le module de formation professionnelle en audit est facultatif, de sorte que les ISC devraient vérifier si les formateurs retenus détenant un titre de l'ACCA ont suivi le module sur l'audit.

Étude de cas

Bureau national de contrôle de la Tanzanie – système de qualification professionnelle pour les auditeurs des finances

Le Bureau national de contrôle de la Tanzanie (National Audit Office of Tanzania - NAOT) a pour mandat d'auditer les institutions centrales de même que les institutions locales du secteur public. En vertu du règlement tanzanien de 2009 sur l'audit public, les auditeurs du NAOT sont tenus de posséder les connaissances et les compétences professionnelles nécessaires pour réaliser l'audit qui leur est confié. Le NAOT est régi par les normes IPSAS (Normes comptables internationales du secteur public) pour ce qui touche le gouvernement central et par les normes IFRS (Normes internationales d'information financière) lorsqu'il s'agit du gouvernement local.

En Tanzanie, la profession de comptable et d'auditeur est réglementée par le National Board of Accountants and Auditors (NBAA), qui relève du ministère des Finances et des Affaires économiques. Le NBAA prescrit des lignes directrices aux employeurs et à ceux qui travaillent dans les domaines de la comptabilité et de l'audit dans les secteurs public et privé. Dans le cadre du processus de réglementation, le NBAA fait passer des examens en deux volets aux techniciens en comptabilité et aux comptables professionnels, et évalue les programmes de formation pour déterminer s'ils préparent bien aux examens du NBAA. La réussite aux examens du NBAA donne accès à un éventail de titres de compétences, allant de technicien adjoint en audit à directeur de l'audit.

Le NAOT permet aux membres de son personnel de suivre la formation nécessaire pour devenir experts-comptables agréés et de passer les examens du NBAA. Le NAOT dispense également de la formation à l'interne, surtout pour rendre compte des grands changements qui s'opèrent dans les professions de l'audit et de la comptabilité. Le NAOT a embauché des experts-conseils pour présenter à son personnel les différentes normes (IFRS, IPSAS et les normes d'audit internationales). Les employés peuvent également assister à des ateliers et à des séminaires de mise à jour organisés par le NBAA.

Le NAOT effectue les audits à l'aide de son guide d'audit de régularité et du logiciel TeamMate. Tous les auditeurs reçoivent une formation sur l'utilisation de ces instruments de travail, ainsi que pour bien connaître les outils informatiques conçus pour eux. Tout le personnel dûment formé doit passer des examens et se voit décerner un certificat s'ils réussissent.

Le guide d'audit de régularité du NAOT exige de la part des auditeurs qu'ils soient des plus compétents dans leur profession, notamment en améliorant sans cesse leurs compétences grâce à la formation continue. Le bureau du directeur de l'administration et du personnel veille au recrutement du personnel qualifié, ainsi qu'à la formation des employés, à leur motivation et au bon déroulement de leur carrière. Il organise et tient à jour une base de données à partir des évaluations des besoins en formation. Ces évaluations des besoins l'ont d'ailleurs amené, en 2009, à approuver un programme de formation de trois ans qui prévoit des cours de formation de durée variable, selon les besoins du personnel et la disponibilité des fonds.

Le NAOT a mis sur pied un service de soutien technique, de recherche et de consultation, dont le rôle principal consiste à mener des recherches sur la profession, à fournir un soutien technique au personnel et à effectuer du travail de consultation à la demande des intervenants du NAOT. Ce service fait des recommandations quant au type de professionnels dont le NAOT a besoin, surtout en cas de changement ou de mise à jour dans la profession. Il informe la direction sur le genre de formation à offrir et assure la formation de personnes qui se font les champions des systèmes TeamMate et Audit Command Language (ACL) pour qu'elles puissent aider à résoudre les problèmes qui surgissent pendant le travail d'audit. Il existe également un service informatique dont le rôle consiste à aider les auditeurs à acquérir des compétences en informatique, ainsi qu'à attribuer et à entretenir les ordinateurs portatifs et à fournir des conseils d'ordre technique.

Tableau des exigences opérationnelles du NAOT

Auditeur, niveau II	1er grade, de préférence diplôme en comptabilité.
Auditeur, niveau I	1er grade, de préférence diplôme en comptabilité, plus trois à cinq ans d'expérience
Premier auditeur	1er grade, de préférence diplôme en comptabilité, plus sept ans d'expérience; doit posséder le titre de compétences de CPA (expert-comptable agréé) en Tanzanie ou l'équivalent, p. ex. titre de l'ACCA
Auditeur principal, niveau II	Diplôme d'études supérieures en comptabilité / maîtrise en finances ou en comptabilité, titre de CPA en Tanzanie ou l'équivalent, p. ex. titre de l'ACCA, plus au moins 10 ans d'expérience; avoir publié des articles reconnus à l'échelle locale ou internationale constitue un atout
Auditeur principal, niveau I	Diplôme d'études supérieures en comptabilité / maîtrise en finances ou en comptabilité, titre de CPA en Tanzanie ou l'équivalent, p. ex. titre de l'ACCA, plus au moins 12 ans d'expérience; avoir publié des articles reconnus à l'échelle locale ou internationale constitue un atout; peut être nommé au poste de contrôleur adjoint et auditeur général, d'auditeur de zone, d'auditeur résident ou de tout autre poste de gestion au sein du NAOT

Source : National Audit Office of Tanzania (Bureau national de contrôle de la Tanzanie)

En ce qui a trait à l'agrément international auprès des ordres professionnels d'experts-comptables, il existe une différence entre la réussite aux examens et l'obtention du statut de membre. Pour obtenir le statut de membre, il faut non seulement réussir aux examens, mais également acquérir de l'expérience de travail pertinente et payer régulièrement les frais de cotisation. Lorsqu'elles envisagent d'adhérer à divers ordres professionnels d'experts-comptables, les ISC devraient vérifier le taux de réussite et le nombre de fois qu'un candidat peut se présenter. Au moment de la sélection des formateurs pour les qualifications professionnelles internationales, les ISC doivent s'assurer que les personnes sont agréées auprès de l'ordre professionnel pertinent.

Questions à se poser avant d'élaborer des programmes de qualification professionnelle en comptabilité à l'échelle internationale

- La formation peut-elle être donnée dans la langue qui est parlée dans l'ISC?
- La formation tiendra-t-elle compte des lois nationales et du régime fiscal du pays dans lequel l'ISC se trouve?
- Quelle est la probabilité que les employés qui ont bénéficié de la formation demeurent au sein de l'ISC lorsqu'ils seront qualifiés, s'ils peuvent obtenir de meilleurs salaires ailleurs?
- L'ISC pourra-t-elle satisfaire aux exigences obligatoires en matière de formation continue de l'ordre professionnel international d'experts comptables?
- L'ordre professionnel international d'experts-comptables exerce-t-il des activités reconnues dans le pays de l'ISC? Possède-t-il les ressources nécessaires pour offrir du soutien à l'échelle locale?

Études personnelles

Certaines ISC soutiennent activement leurs employés qui souhaitent acquérir des qualifications professionnelles, par exemple, grâce aux mesures suivantes:

- octroi d'un congé d'études de deux ans, avec pleine rémunération et sans perte de l'ancienneté et des avantages de retraite, pour fréquenter toute université ou institution professionnelle dans le monde reconnue par l'ISC à cette fin;
- remboursement des frais d'examen si le candidat réussit aux examens du premier coup pour certains certificats donnés.

Questions à se poser sur le choix des qualifications professionnelles

- Le contenu de la formation correspond-il aux besoins cernés en matière de formation?
- Quelle reconnaissance professionnelle la personne ou l'ISC obtiendra-t-elle?
- Quelle sera la durée de la formation?
- Quels en seront les coûts et les avantages?
- Combien de temps les employés seront-ils absents de leur travail?
- Si l'on exige une expérience de travail diversifiée, de quelle manière se feront l'organisation, la supervision et l'assurance de la qualité?
- D'autres organisations ayant des programmes de formation similaires seraient-elles prêtes à partager leurs installations de formation avec l'ISC?
- De quels outils de formation et de référence les employés auront-ils besoin?
- De quelle manière la qualité des formateurs et des organisations de formation sera-t-elle contrôlée?
- De quelle manière la formation sera-t-elle évaluée pendant la prestation même, et une fois la formation achevée?
- De quelle manière les qualifications professionnelles seront-elles reconnues ou accréditées?

Prestation de la formation menant à la qualification professionnelle

Les ISC doivent prendre en considération diverses possibilités pour la prestation de la formation, selon la situation nationale et locale, c'est-à-dire:

- formation à l'interne offerte par des formateurs internes;
- formation à l'interne donnée par des formateurs venant de l'extérieur;
- formation à l'externe:
 - formation à temps plein – par exemple, en blocs de quatre semaines;
 - cours de jour pendant les heures de travail;
 - cours du soir;
 - cours par correspondance et périodes d'étude;
- combinaison de formation à l'interne et de formation à l'externe;
- formation en ligne, qui pourrait être une solution de rechange rentable. L'ISC qui choisit cette option peut consulter l'IDI pour obtenir des précisions sur la façon d'organiser la formation de sorte qu'elle réponde le mieux à ses besoins.

L'un des principaux points à considérer est la durée de la période pendant laquelle l'employé qui suit la formation professionnelle devra s'absenter du travail. Cette considération s'applique à toutes les possibilités, mais certaines n'offrent pas la souplesse nécessaire pour permettre la réalisation des audits dans les délais prescrits. Il faut parfois prévoir du temps de déplacement pour les étudiants et le remboursement des frais de déplacement. Toutes les options doivent comporter des congés pour la révision et les examens, et il est probable que certaines prévoient des stages supervisés au sein de l'ISC. La gestion de ces stages et la consignation de l'information connexe doivent être centralisées, pour garantir que les employés en formation acquièrent l'expérience voulue dans les domaines requis et que leurs directeurs s'assurent que leur rendement dans ces domaines est acceptable.

Les ISC doivent reconnaître qu'il est peu probable que leurs employés acquièrent une qualification professionnelle à titre d'auditeur en ne faisant qu'assister à des séances de formation. Il est également important que les ISC examinent les résultats de la mise en œuvre des programmes de formation. L'audit étant essentiellement une discipline pratique, les auditeurs doivent avoir la possibilité de mettre en pratique leurs nouvelles compétences dans un environnement d'apprentissage. En général, les auditeurs tirent profit de cette mise en pratique en acquérant de l'expérience de travail dans divers secteurs d'audit, sous la supervision d'auditeurs chevronnés, ainsi qu'en suivant des cours et en réussissant aux examens pour démontrer qu'ils ont amélioré leurs compétences.

Avantages des programmes de qualification professionnelle offerts à l'interne

L'horaire de la formation est celui qui convient le mieux à l'ISC. L'ISC peut s'assurer que la formation répond à ses besoins. Les frais de déplacement et d'hébergement des étudiants sont réduits, voire éliminés. La formation à l'interne offre plus de souplesse; elle peut prendre l'une ou l'autre des formes suivantes:

- un programme de formation officiel, conçu et dispensé par l'ISC;
- un programme de formation existant, acheté auprès d'un formateur professionnel qualifié et donné par lui;
- un programme de formation sur mesure adapté aux besoins de l'ISC et géré par un formateur professionnel qualifié;
- une formation officieuse en cours d'emploi.

Pour que la formation à l'interne soit efficace, l'ISC doit s'assurer qu'elle dispose déjà de l'expertise nécessaire et que des procédures de contrôle de la qualité sont en place. Lorsqu'elle choisit les employés qui donneront le cours, l'ISC doit veiller à ce qu'ils aient de bonnes aptitudes en enseignement. Si l'ISC ne dispose pas de toutes les compétences requises pour concevoir et offrir la formation à l'interne, elle peut envisager d'acheter des cours existants ou des cours sur mesure. Il est en général possible de choisir entre un formateur à l'interne ou un formateur venant de l'extérieur pour donner le cours.

La formation et la diffusion des connaissances au sein de l'organisation peuvent avoir une incidence plus importante à l'échelle de toute l'ISC. À long terme, un programme de formation durable, donné à l'interne, pourrait favoriser le développement de l'ensemble de l'ISC, en particulier dans les secteurs où le renforcement des capacités est hautement souhaitable.

Désavantages des programmes de qualification professionnelle offerts à l'interne

Il existe un risque de perpétuer des pratiques inefficaces ou des méthodes et des procédures désuètes qui ne correspondent pas aux pratiques exemplaires. L'ISC peut éprouver des difficultés à trouver du personnel possédant de bonnes aptitudes en enseignement. Les étudiants pourraient ne pas prendre la qualification au sérieux et ne pas assister assidûment à la formation. De plus, ils pourraient ne pas se sentir suffisamment en confiance pour soulever les difficultés et les problèmes liés à la formation. L'ISC devra établir ses propres modalités de formation continue pour s'assurer que les membres de son personnel sont en mesure d'actualiser leurs compétences et de se tenir au courant de l'évolution de la profession. L'ISC doit également mettre à disposition les installations et les outils de formation nécessaires, comme des locaux et des ordinateurs.

Avantages des programmes de qualification professionnelle offerts à l'externe

Les frais d'administration et les frais courants de l'ISC sont réduits. Les employés n'ont pas à s'absenter du travail pour agir à titre de formateurs. Il est probable que la formation offerte par un organisme de normalisation national ou international indépendant tiendra compte des pratiques exemplaires et des techniques les plus à jour et qu'elle sera donnée par des formateurs expérimentés. Le soutien après la qualification et la formation continue peuvent également être offerts par l'organisme de formation à l'externe. Les étudiants sont alors encouragés par la perspective d'acquérir une qualification reconnue à l'échelle nationale ou internationale.

Désavantages des programmes de qualification professionnelle offerts à l'externe

Les cours offerts pourraient ne pas satisfaire entièrement aux exigences de l'ISC. Une partie du programme pourrait ne pas s'appliquer au mandat de l'ISC, et le calendrier des cours pourrait ne pas convenir à l'ISC. Celle-ci devra tout de même gérer la formation pratique à l'interne et en contrôler la qualité. Des frais de déplacement et de séjour peuvent aussi être associés à cette formation. En plus des coûts de la formation, de nombreux autres frais continueront d'être engagés tout au long de la vie professionnelle de l'employé qualifié. Les employés possédant des qualifications professionnelles sont plus susceptibles de quitter l'organisation s'ils peuvent obtenir une meilleure rémunération ailleurs.

Maintien et actualisation des qualifications et de la formation

À moins de mettre à jour constamment les qualifications et la formation, elles pourraient devenir désuètes, en raison de l'évolution rapide de la profession. Les ISC doivent bien évaluer la situation et veiller à ce que les compétences professionnelles et l'expérience de travail de leur personnel demeurent conformes aux normes et aux méthodes en constante évolution. Les ISC pourraient également vouloir intégrer une mise à niveau relativement aux normes et aux méthodes dans l'examen annuel de leur stratégie d'apprentissage et de perfectionnement. Elles peuvent prendre des mesures pour que le personnel suive une formation continue, sous forme de programmes structurés et non structurés offerts à l'interne ou par un organisme de normalisation national ou international.

Formation continue

La formation continue permet aux membres d'une association professionnelle de maintenir à jour, d'améliorer et d'élargir leurs connaissances et leurs compétences, ainsi que de développer les qualités personnelles requises dans leur vie professionnelle. Ce genre de formation est nécessaire pour permettre au personnel qualifié de suivre l'évolution de sa profession. Dans certaines professions, comme le droit et la comptabilité, il est crucial d'avoir des connaissances à jour pour accomplir les activités courantes, car le personnel doit être au fait des changements apportés aux lois et aux normes et en connaître les conséquences pour l'audit externe. L'ISC doit absolument investir dans la formation continue si elle veut faire durer l'effet bénéfique que produit l'acquisition de qualifications professionnelles.

Questions que l'ISC doit se poser pour choisir le type de programme de qualification professionnelle: à l'interne ou à l'externe (au moyen d'une formation existante)

- L'ISC est-elle prête à établir ses buts et objectifs stratégiques à long terme? Si ces buts et objectifs ne sont pas encore fixés, il pourrait être trop tôt pour que l'ISC commence à instaurer un programme de formation, à l'interne ou à l'externe, menant à des qualifications professionnelles. À cette étape, l'investissement dans l'élaboration d'un programme à l'interne pourrait être particulièrement risqué en raison de l'impossibilité de récupérer les sommes investies dans l'éventualité d'un changement d'orientation.
- L'ISC aura-t-elle besoin d'un programme de qualification qui correspond exactement à ses exigences, qui lui permettra d'atteindre les objectifs établis en vertu de la loi et ses principaux objectifs opérationnels?
- L'ISC pourra-t-elle adapter l'ampleur, la portée et le contenu du programme de qualification en fonction de tout élargissement ou de toute modification de ses attributions et de ses exigences à l'avenir? L'acquisition de qualifications à l'interne offre une telle souplesse et il pourrait s'avérer important qu'un fournisseur externe puisse également satisfaire à cette exigence.
- Quel est le coût probable de l'élaboration d'un programme de qualification à l'interne par rapport au coût d'un programme à l'externe? L'ISC doit prendre en considération le temps et les ressources nécessaires à l'élaboration du programme, mais aussi au maintien des nouvelles qualifications, d'où l'augmentation des coûts.
- L'ISC a-t-elle la capacité d'élaborer un programme de qualification à l'interne ou aura-t-elle besoin des conseils d'experts techniques de l'extérieur?
- L'ISC peut-elle offrir la formation à d'autres ISC ou à des organismes similaires, comme le ministère des Finances ou les bureaux d'audit interne? Cette solution pourrait contribuer à réduire les coûts.
- L'ISC a-t-elle déjà des produits de formation à l'interne? Ces derniers sont-ils compatibles avec l'éventuel programme de qualification professionnelle? Ces produits devront-ils être remplacés ou adaptés pour tenir compte des exigences professionnelles?
- Si l'ISC envisage le recours à un programme de qualification qui existe déjà à l'externe, est-elle prête à ce que le contenu ne réponde pas exactement à ses besoins? Les programmes de qualification professionnelle à l'externe pourraient offrir qu'un ensemble uniformisé présentant des caractéristiques génériques.
- L'ISC a-t-elle besoin d'une solution rapide qui répond à ses besoins en matière de qualifications professionnelles? Il est probable qu'un cours à l'externe représentera le meilleur choix dans de tels cas.

- L'ISC cherche-t-elle à relever ses normes? Des qualifications reconnues offertes à l'externe garantissent la conformité aux normes professionnelles pertinentes, et l'ISC peut avoir l'esprit tranquille sachant qu'elle applique une solution éprouvée.
- Les cours donnés à l'externe permettent-ils au personnel de l'ISC d'acquérir facilement des qualifications professionnelles reconnues? Le choix d'une solution de deuxième ordre comporte des risques si la qualification n'est pas généralement reconnue à l'échelle nationale.
- La formation professionnelle à l'externe est-elle offerte dans la langue qui est parlée dans le pays où se trouve l'ISC et traite-t-elle des lois et des exigences fiscales auxquelles est soumise l'ISC? Dans la négative, est-il possible de prévoir une solution de rechange qui sera combinée à la formation à l'externe?
- Si l'ISC n'a pas l'expertise nécessaire pour élaborer un programme de qualification professionnelle à l'interne, mais juge qu'il ne lui convient pas non plus d'avoir recours à la formation existante à l'externe, peut-il être avantageux pour elle de retenir les services de formateurs externes pour donner un programme de qualification à l'interne ou à l'externe qui soit adapté à ses exigences précises? Cela pourrait constituer une solution plus rentable. L'ISC n'aurait pas alors son propre programme de qualification, mais il pourrait être plus facile d'adapter le programme par la suite en fonction de l'évolution de ses besoins.
- L'ISC a-t-elle envisagé de combiner des programmes de qualification à l'interne et à l'externe? Elle pourrait ainsi coordonner une formation existante à l'externe avec sa propre formation à l'interne, ce qui pourrait permettre aux membres de son personnel d'avoir accès à un agrément professionnel.¹

Remarque

¹ Le principe de Pareto (loi des 80/20) peut s'appliquer à ce scénario. Le fait que 80 % de la formation existe déjà permet d'élaborer les 20 % restants de la formation selon les exigences précises de l'ISC. Il est probable que cette option sera plus rentable s'il faut apporter des modifications aux caractéristiques originales par la suite. L'ISC peut également gérer plus facilement l'élaboration et la mise en œuvre de la formation. Le défi pour l'ISC est de trouver le moyen de tirer parti des forces des deux programmes (à l'interne et à l'externe), tout en éliminant leurs faiblesses.

Souvent, les organismes d'établissement de normes professionnelles donnent des directives sur les exigences minimales annuelles à respecter en matière de formation continue. Habituellement, ces directives prévoient une combinaison de cours de formation, structurés et non structurés, et de perfectionnement des compétences, le tout échelonné sur un nombre donné de jours par année. Les ISC peuvent décider d'ajouter d'autres séances de formation, en fonction de leurs propres exigences de même que des résultats des évaluations annuelles de leurs besoins en matière de formation et des évaluations d'assurance de la qualité.

Questions à se poser au sujet de la formation continue

- Que doit comprendre la démarche de l'ISC en matière de formation continue?
- Dans quelle mesure la formation continue contribuera-t-elle à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'ISC?
- Quelles sont les exigences des organismes d'établissement de normes professionnelles en matière de formation continue?
- Quel type d'apprentissage structuré sera exigé?
- Quel type d'apprentissage non structuré sera exigé?
- Quelle attestation sera exigée comme quoi la personne a fait l'apprentissage? (p. ex. dossier d'apprentissage et de perfectionnement). Comment cette information sera-t-elle consignée de manière uniforme, et qui le fera?
- À quoi serviront les dossiers de formation continue?
- Quelles seront les attentes envers les membres du personnel ayant acquis des qualifications professionnelles?
- Combien d'heures de formation structurée et non structurée doivent être suivies par année?



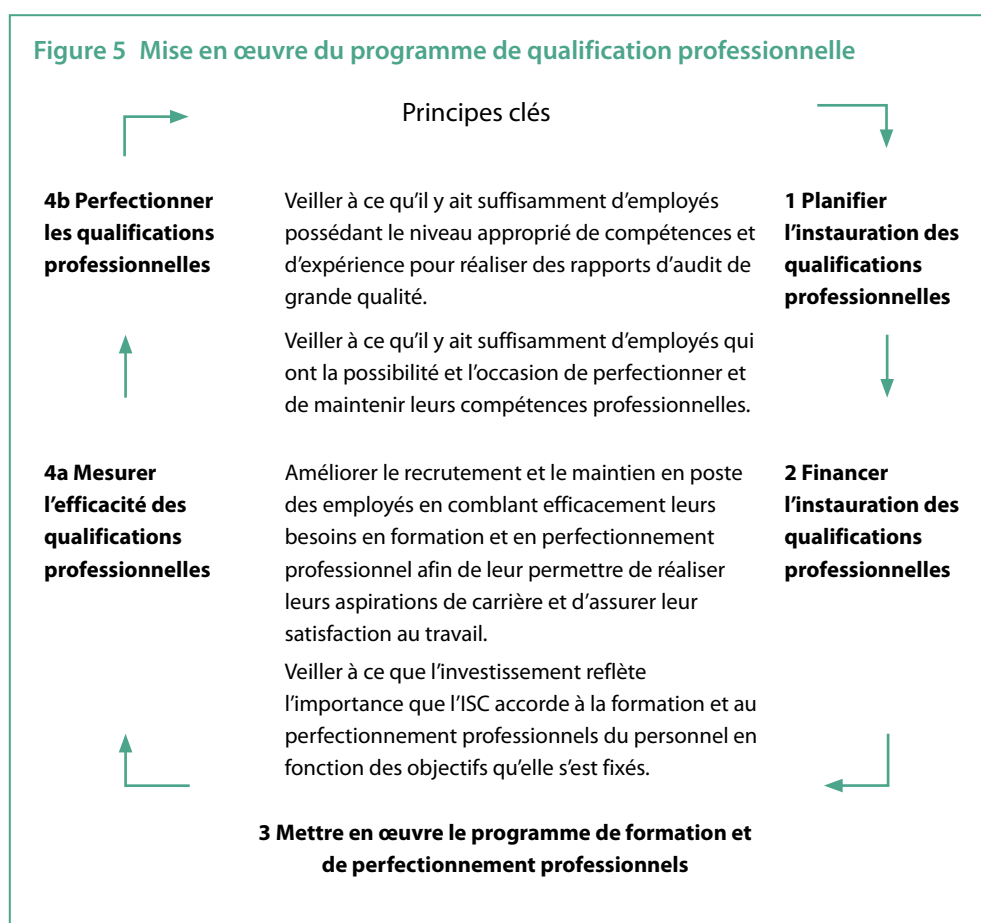
Partie 2

Mise en œuvre du programme
de qualification professionnelle

Cette partie du guide porte sur:

- la planification de la stratégie d'instauration des qualifications professionnelles;
- le financement du programme de qualification professionnelle;
- la mise en œuvre de la stratégie d'instauration des qualifications professionnelles;
- l'examen des effets de l'instauration des qualifications professionnelles.

Voir la **Figure 5** ci-dessous.



Chapitre 5

Planification de la stratégie d'instauration des qualifications professionnelles

Une fois que l'ISC a défini ses besoins en matière de formation et de perfectionnement, elle doit élaborer une stratégie pour y répondre. Pour planifier une stratégie d'instauration des qualifications professionnelles, l'ISC doit avant tout se poser les questions suivantes:

- Comment doit-on définir la stratégie?
- Quelles sont les principales tâches à y inclure?
- Comment obtenir l'adhésion des employés à la stratégie?

Élaboration d'une stratégie d'instauration des qualifications professionnelles

Au moment de planifier l'instauration de qualifications professionnelles, les ISC doivent adopter un cadre stratégique pour assurer la gestion et favoriser le perfectionnement des employés en formation et du personnel récemment qualifié, et établir un plan de projet. Pour ce faire, elles doivent avant tout tenir compte des éléments suivants:

- doter le personnel de compétences professionnelles;
- rendre possible l'acquisition de qualifications professionnelles;
- améliorer le recrutement et le maintien en poste du personnel; ensuring that investment in professional qualifications is linked towards achieving the SAI's objectives.
- veiller à ce que l'investissement pour l'instauration de qualifications professionnelles concorde avec la poursuite des objectifs de l'ISC.

Doter le personnel de compétences professionnelles

Pour qu'un nombre suffisant d'employés possèdent les compétences et l'expérience voulues pour pouvoir produire des rapports d'audit de qualité supérieure, il importe de:

- déterminer le nombre d'employés qualifiés dont l'ISC a besoin;
- définir les besoins en matière d'apprentissage et les rattacher aux plans de qualification professionnelle; utilise appropriate internal, national or international professional standards as a framework for identifying a skills base for professionally qualified staff within the SAI;
- utiliser comme cadre les normes professionnelles internes, nationales ou internationales appropriées pour cerner les compétences que devraient posséder les employés qualifiés au sein de l'ISC;

- s'assurer que les normes professionnelles retenues sont intégrées et acceptées;
- permettre de relier la formation et le rendement aux qualifications internes, nationales ou internationales reconnues, selon les besoins.

Rendre possible l'acquisition de compétences professionnelles

Pour veiller à ce qu'un nombre suffisant d'employés aient la possibilité d'acquérir des qualifications professionnelles et de les renforcer, il faut:

- créer un système permettant de sélectionner les employés aptes à suivre des cours de formation et à bénéficier de perfectionnement professionnel;
- donner à un nombre suffisant d'employés la possibilité de bénéficier d'une formation et d'un perfectionnement professionnel appropriés;
- favoriser l'égalité et l'uniformité dans les méthodes de sélection des employés et le soutien qui leur est offert tout au long des périodes de formation et de perfectionnement professionnel;
- utiliser davantage les technologies de l'information pour élargir l'accès aux possibilités de formation et de perfectionnement professionnel en milieu de travail;
- maximiser les possibilités, pour le personnel, d'utiliser de nouvelles méthodes d'apprentissage, le cas échéant;
- chercher des moyens, le cas échéant, de recourir le plus possible à des méthodes d'apprentissage flexible afin que la formation puisse être dispensée sur le lieu de travail ou le plus près possible.

Améliorer le recrutement et le maintien en poste du personnel

Pour améliorer le recrutement et le maintien en poste des employés, il faut voir à répondre à leurs besoins en formation et en perfectionnement, en fonction de leurs aspirations professionnelles, et ainsi contribuer à leur satisfaction au travail. Ainsi, il faut :

- veiller à ce que les salaires des employés qualifiés se situent à un niveau susceptible d'attirer de nouveaux candidats et d'inciter le personnel qualifié à rester au sein de l'ISC;
- permettre aux employés qualifiés de se perfectionner tout au long de leur carrière;
- veiller à ce que le personnel qualifié ait les mêmes possibilités d'avancement professionnel que les autres employés afin de les encourager à progresser au sein de l'ISC.

Veiller à ce que l'investissement pour l'instauration des qualifications professionnelles concorde avec la poursuite des objectifs de l'ISC

Pour que l'investissement effectué pour obtenir toutes les ressources requises corresponde aux besoins en formation et en perfectionnement professionnel de la personne visée ainsi qu'aux objectifs de l'ISC en matière de qualifications professionnelles, il importe de :

- s'assurer que tous les employés recevant une formation professionnelle ont la possibilité d'évaluer leur rendement une fois par année, à l'aide de mécanismes d'évaluation constructifs qui favorisent l'acquisition de compétences et l'épanouissement personnel;

- s'assurer que les plans, tant ceux de l'ISC en général que les plans de formation, permettent d'harmoniser les ressources disponibles pour la formation et les besoins et priorités en matière de formation professionnelle;
- veiller à ce que les besoins en formation continue puissent être comblés grâce à diverses activités et aux investissements convenus;
- soutenir la création de ressources d'apprentissage appropriées faisant appel aux technologies de l'information (p. ex. bibliothèque, logiciel de formation et apprentissage en ligne);
- créer un système exhaustif et efficace permettant d'enregistrer les activités de formation et de perfectionnement, en utilisant de façon optimale les technologies actuelles;
- concevoir une méthode efficace pour mesurer les résultats attendus des activités de formation et de perfectionnement;
- vérifier régulièrement l'efficacité des activités de formation et de perfectionnement, et présenter des rapports y afférents.

Questions à se poser au moment d'élaborer une stratégie en vue d'instaurer un programme de qualification professionnelle

- Des objectifs et des cibles ont-ils été fixés, et correspondent-ils aux objectifs de l'ISC?
- A-t-on cerné les priorités pour la mise en œuvre?
- La stratégie d'instauration de qualifications professionnelles est-elle conforme à la stratégie de l'organisation?
- La stratégie d'instauration de qualifications professionnelles a-t-elle été intégrée au perfectionnement des ressources humaines et aux autres processus administratifs?
- A-t-on élaboré une politique et des directives opérationnelles?
- Des échéances ont-elles été définies pour chaque élément de la stratégie et intégrées au plan d'élaboration?
- Les responsabilités à l'égard de la mise en œuvre des divers éléments de la stratégie ont-elles été attribuées à des membres donnés du personnel?
- La logistique concernant les locaux, le matériel de technologie de l'information et les documents de formation a-t-elle été évaluée?
- Des dispositions ont-elles été prises pour évaluer le projet pendant sa mise en œuvre et par la suite?
- Des arrangements ont-ils été faits pour intégrer un contrôle externe de la qualité au processus d'instauration des qualifications professionnelles?
- Des mesures ont-elles été prises pour s'assurer que les normes professionnelles sont appliquées et respectées?
- Existe-t-il un système pour vérifier les progrès réalisés par rapport au plan de mise en œuvre et en faire rapport régulièrement à la haute direction?
- Est-il prévu d'effectuer un examen indépendant du processus de mise en œuvre?
- Est-il prévu d'effectuer un examen un an après la mise en œuvre afin d'en dégager des leçons?

Principales tâches que doit comporter la stratégie d'instauration des qualifications professionnelles

La première étape consiste à nommer un responsable de la mise en œuvre et à constituer une équipe de soutien. Les ISC qui ne disposent pas à l'interne des compétences et de l'expérience nécessaires devraient penser à retenir les services de quelqu'un de l'extérieur pour la fonction de responsable de la mise en œuvre. L'équipe chargée du projet doit gérer tous les aspects inhérents à la formation professionnelle, y compris la logistique, assurer la liaison avec les fournisseurs externes de services de formation, et élaborer les directives appropriées et les transmettre au personnel. Pour sa part, le responsable de la mise en œuvre doit en premier lieu dresser le plan de projet.

Voici les principales tâches de planification:

- fixer les buts et les objectifs du programme de formation, à savoir ce à quoi il doit servir. C'est à partir de ces buts et objectifs que l'on pourra ensuite déterminer si la formation a donné les résultats escomptés;
- déterminer dans quelle mesure les employés tireront profit de la formation (sous forme de promotions, de primes ou d'autres avantages);
- déterminer le nombre de personnes à former chaque année et la façon dont s'effectuera la sélection de ces personnes;
- définir:
 - les cours de formation structurés qu'elles suivront;
 - la formation non structurée;
 - la formation pratique et la supervision;
 - la révision des examens;
 - les examens;
 - l'attribution des qualifications;
 - le temps à consacrer à chacun de ces éléments;
- élaborer une politique de formation qui énonce clairement : à quel degré d'appui les employés en formation ont droit; ce qui se produit s'ils ne respectent pas la norme exigée et en quoi consiste cette norme; comment l'équité et l'uniformité sont assurées lorsqu'il s'agit de déterminer si la norme est respectée;
- analyser les effets de la formation sur l'accomplissement des tâches courantes liées aux audits et adapter le calendrier des cours de formation afin d'atténuer les effets néfastes;
- examiner les effets de la nouvelle formation sur la nature et la qualité du travail accompli par le service de formation de l'ISC, de même que sur la quantité;
- déterminer les documents de formation nécessaires pour chaque cours et chaque étudiant;

- cibler les personnes susceptibles de dispenser la formation et veiller à ce qu'elles soient libres au moment opportun;
- préparer l'information nécessaire à l'intention des personnes suivantes:
 - les employés en formation;
 - les formateurs;
 - les gestionnaires et les superviseurs des employés en formation;
- créer des dossiers de formation à conserver dans le service des ressources humaines pour les employés qui suivent une formation et y consigner, entre autres, leur assiduité aux cours et les résultats obtenus aux examens;
- évaluer les coûts de toutes ces activités pour chaque mois de l'année et veiller à ce que des fonds soient prévus au budget de l'ISC.

Si l'ISC compte utiliser les services de formateurs externes, elle pourrait envisager ce qui suit:

- conclure avec les formateurs externes un contrat portant, s'il y a lieu, sur:
 - la formation à dispenser;
 - les documents de formation à fournir;
 - les cours de révision prévus;
 - les examens;
 - les locaux où ont lieu la formation et les examens;
 - les nombres maximum et minimum d'étudiants;
 - les dispositions à prendre pour communiquer avec les formateurs et les organisateurs externes;
 - les normes de formation;
 - l'assurance de la qualité et les critères de qualité;
 - les coûts de la formation;
 - les sanctions financières prévues en cas de manquement dans la prestation de services relativement aux critères établis.

Le plan du projet doit comprendre un volet expliquant la façon dont la nouvelle formation menant à l'obtention de qualifications professionnelles sera communiquée à tous les services de l'organisation. Les communications au personnel devraient présenter en détail les étapes de la mise en œuvre, préciser les périodes auxquelles se dérouleront ces étapes ainsi que leur incidence sur les différents groupes de l'organisation. Elles devraient également fournir le nom d'une personne avec qui il sera possible de communiquer pour obtenir un complément d'information et des éclaircissements.

Questions à se poser au moment de dresser le plan de projet en vue d'instaurer un programme de qualification professionnelle

- L'ISC possède-t-elle les compétences appropriées pour offrir une formation menant à l'obtention de qualifications professionnelles ou devra-t-elle se procurer les services requis?
- A-t-on nommé un gestionnaire qui sera chargé de la mise en œuvre?
- Une équipe de soutien à la formation et au perfectionnement a-t-elle été formée pour gérer les modalités de la formation?
- Des dispositions ont-elles été prises pour recevoir et affecter les fonds, et entre autres prévoir un contrôle indépendant?
- A-t-on déterminé les ressources nécessaires à la mise en œuvre?
- Les fournitures nécessaires, y compris le matériel de technologie de l'information, ont-elles été livrées aux bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment?
- Toutes les activités de formation sont-elles prévues dans le plan, à savoir:
 - les cours, l'acquisition d'expérience en milieu de travail, l'étude et les périodes d'examen;
 - l'attribution des notes et la pondération des documents d'examen;
 - l'annonce des résultats, la notification des étudiants et le processus d'agrément?
- Les risques que la mise en œuvre ne soit pas fructueuse ont-ils été cernés? Des personnes ont-elles été chargées de gérer ces risques?
- A-t-on mis sur pied des plans de continuité des opérations pour prévenir tout risque susceptible d'entraver l'exécution et l'achèvement du programme de formation?
- Les employés en formation ont-ils été bien informés au sujet du calendrier de la formation, des travaux à faire et des procédures liées à l'étude et aux examens?
- Les supérieurs des employés en formation ont-ils été informés au sujet du calendrier de la formation et en ont-ils tenu compte lors de l'établissement du calendrier des travaux d'audit?
- Tous les employés ont-ils été informés de la mise en place d'un programme de formation professionnelle et savent-ils dans quelle mesure ce programme les touchera?

Adhésion à la stratégie d'instauration des qualifications professionnelles

La mise en œuvre réussie d'un programme de formation menant à l'obtention de qualifications professionnelles n'est possible que si tous les membres de l'organisation y contribuent. Pour obtenir l'adhésion de tous, on peut procéder comme suit:

Haute direction de l'ISC

- convenir d'une stratégie et établir des obligations claires en matière de reddition de comptes relativement à la formation professionnelle et à la formation continue;
- s'entendre une fois par an sur les priorités en matière de formation professionnelle;
- s'assurer que les fonds affectés à la formation et au perfectionnement sont suffisants et conformes aux plans généraux de l'ISC en la matière;
- veiller à ce qu'à tous les échelons de l'organisation on appuie la formation professionnelle, y compris la formation pratique et la formation continue;
- s'assurer que des politiques appropriées sont en place;
- réévaluer, tous les ans, l'investissement accordé et vérifier si les fonds correspondent aux besoins.

Service des ressources humaines : formation et perfectionnement

- déterminer le programme et l'orientation stratégique de la formation professionnelle et de la formation continue;
- élaborer et appliquer des politiques efficaces visant à soutenir la formation professionnelle, y compris la formation pratique et la formation continue;
- définir les priorités annuelles en ce qui a trait aux activités liées à la formation professionnelle, à la formation pratique et à la formation continue, qui seront intégrées aux plans de formation et de dotation en personnel;
- contrôler et évaluer l'efficacité de la formation professionnelle et de la formation continue par rapport à l'investissement;
- examiner et approuver le contenu du rapport annuel sur la formation professionnelle et la formation continue;
- obtenir l'agrément de l'institution auprès des ordres professionnels, selon le cas;
- former des groupes de travail chargés d'entreprendre des projets de formation professionnelle et de formation continue bien précis.

Service des ressources humaines : soutien à la formation et au perfectionnement

- déterminer quels projets de formation professionnelle, de formation pratique et de formation continue doivent être réalisés en fonction des plans de formation de l'ISC;
- établir un plan annuel de formation professionnelle et de formation continue;
- collaborer avec les directeurs afin de maximiser l'efficacité des activités de formation professionnelle et de formation continue;
- soutenir les services des divers secteurs d'audit dans la définition des besoins en formation professionnelle et en formation continue;
- collaborer avec les fournisseurs de services retenus afin d'appuyer la mise en œuvre du programme de formation et de perfectionnement professionnel (p. ex. pour l'agrément et le financement);
- concevoir, mettre en œuvre, lancer et évaluer des activités de formation, d'apprentissage et de perfectionnement qui soient appropriées et rentables afin de répondre aux besoins cernés par l'ISC;
- tenir à jour les dossiers sur les activités de formation et de perfectionnement professionnel;
- préparer un rapport annuel sur la formation professionnelle et la formation continue qui précise les activités réalisées, les fonds investis et l'efficacité de la formation.

Directeurs d'audit ou chefs de service

- collaborer avec le comité directeur des activités de formation et de perfectionnement professionnel afin de maximiser l'efficacité des activités de formation professionnelle, de formation pratique et de formation continue;
- cerner les besoins en formation professionnelle, en formation pratique et en formation continue et les classer par ordre de priorité, puis élaborer un plan annuel pour la formation professionnelle et la formation continue qui répond aux besoins stratégiques et de planification opérationnelle;
- assurer un accès équitable à la formation professionnelle, à la formation pratique et à la formation continue selon les besoins en matière de développement opérationnel;
- réunir des fonds et les affecter aux activités de formation professionnelle et de formation continue à l'échelle de la direction;
- contrôler et évaluer l'investissement fait par la direction en formation professionnelle et en formation continue;
- présenter un rapport annuel sur la formation professionnelle et la formation continue;
- se doter d'une infrastructure pour appuyer la mise en œuvre de l'évaluation et du perfectionnement personnel des employés qui suivent une formation professionnelle et une formation continue.

Directeurs d'audit, auditeurs principaux ou chefs d'équipe d'audit

- veiller à ce que les employés qui entreprennent une formation professionnelle aient l'occasion, au moins une fois par année, de discuter de leur rendement et de leurs besoins en perfectionnement;
- veiller à ce que les besoins en matière de formation professionnelle, de formation pratique et de formation continue soient bien cernés et que les priorités soient établies;
- collaborer avec le service des ressources humaines pour maximiser l'efficacité des activités de formation professionnelle et de formation continue;
- aider le personnel à accéder aux activités de formation professionnelle, de formation pratique et de formation continue et à les mener à bien;
- assurer un accès juste et équitable à la formation professionnelle, à la formation pratique et à la formation continue;
- tenir à jour les dossiers sur les activités de formation professionnelle, de formation pratique et de formation continue;
- vérifier régulièrement les besoins, les plans et les résultats relatifs aux activités de formation professionnelle, de formation pratique et de formation continue;
- favoriser l'application des notions apprises dans la pratique;
- évaluer les effets de la formation professionnelle, de la formation pratique et de la formation continue sur la qualité des audits.

Employés de l'ISC cherchant à acquérir des qualifications professionnelles et employés qualifiés

- investir dans leur propre perfectionnement pour améliorer la qualité du travail d'audit;
- saisir toutes les occasions qui se présentent au travail pour apprendre et se perfectionner;
- terminer toutes les activités amorcées en matière de formation professionnelle, de formation pratique et de formation continue;
- veiller à ce que les ressources mises à leur disposition soient utilisées de manière appropriée et efficace;
- tenir des dossiers personnels à jour afin d'avoir la preuve de l'expérience de travail acquise et de la formation continue déjà suivie;
- se préparer à participer jusqu'à leur terme aux programmes de formation professionnelle, de formation pratique et de formation continue;
- bien se préparer à l'évaluation et à l'examen du rendement personnel;
- se charger de diffuser l'information et d'appuyer le perfectionnement des collègues dans le but de promouvoir un niveau de qualité élevé dans le cadre des audits;
- aider à déterminer leurs propres besoins en matière de formation continue et les mesures à prendre pour y répondre.

Il se peut aussi que les ISC doivent considérer le cadre administratif à mettre en place pour appuyer une formation professionnelle plus rigoureuse, notamment la possibilité d'une mise en œuvre progressive et d'une approche à plusieurs niveaux, car ce ne sont pas tous les employés qui ont besoin de compétences professionnelles de haut niveau.

Chapitre 6

Financement de l'instauration des qualifications professionnelles

Les ISC doivent se poser les grandes questions financières suivantes avant d'instaurer des qualifications professionnelles:

- Combien cela coûtera-t-il?
- Comment financera-t-on cette initiative?

Évaluation du coût des ressources nécessaires pour financer l'instauration des qualifications professionnelles

Avant d'instaurer des qualifications professionnelles, les ISC devront évaluer les coûts probables des ressources nécessaires et les avantages qu'elles pourront tirer de la démarche, et se demander si cela en vaut la peine. Tous les types de qualifications professionnelles exigent des ressources, et il se peut que les employés soient obligés de quitter leur poste pendant leur apprentissage. Il faut noter également que les coûts diffèrent selon les options retenues pour instaurer les qualifications professionnelles.

Formation à l'interne

Il pourrait être plus économique pour une ISC d'opter pour une formation à l'interne, plutôt que pour des cours externes. Toutefois, une formation à l'interne pourrait accaparer des ressources qui seraient autrement affectées à des audits. En outre, l'ISC devra peut-être réserver une partie de ses installations à la formation, comme une salle, des ordinateurs et de l'équipement, lesquels ne pourront servir à d'autres fins durant la formation. L'ISC doit également tenir compte des coûts qui seront engagés pour le personnel interne qui dispensera la formation sur place, à savoir les coûts liés à la formation des formateurs, ainsi qu'à la rémunération d'un administrateur et d'un formateur spécialisé. Ces tâches peuvent être confiées à un employé déjà en poste ou données à un contractuel. Si l'ISC nomme un employé au poste de formateur, cette personne ne pourra pas exercer ses fonctions principales pendant la durée de la formation.

Les coûts d'un programme de formation interne peuvent comprendre:

- ce qu'il en coûte du fait que des employés ne sont pas disponibles pour réaliser des audits pendant qu'ils sont en formation, qu'ils révisent leurs cours ou passent des examens. Dans de nombreux cas, il s'agit des coûts les plus importants engagés par l'ISC, si d'autres employés doivent être embauchés pour les remplacer;
- les coûts liés à l'organisation des cours de formation interne;

- les documents de formation;
- le coût de renonciation lié aux installations de formation;
- le coût du matériel informatique et des logiciels nécessaires pour appuyer la formation et le perfectionnement professionnel ainsi que l'application des compétences professionnelles en milieu de travail;
- les coûts liés à la formation continue.

Formation à l'externe

Une formation externe peut coûter plus cher qu'une formation donnée à l'interne, en particulier pour les petites ISC qui ne peuvent pas profiter des économies d'échelle. Cela dit, cette option a moins d'incidence sur les ressources existantes de l'ISC. Par contre, les employés doivent s'absenter de leur travail pendant la durée de la formation et l'ISC doit permettre aux employés en formation d'acquérir de l'expérience de travail sur place. Par ailleurs, l'ISC peut réduire les coûts afférents à la formation en se joignant à d'autres organisations ayant des besoins semblables, comme le ministère des Finances et les bureaux d'audit interne.

Les coûts d'un programme de qualification professionnelle à l'externe peuvent comprendre:

- ce qu'il en coûte du fait que des employés ne sont pas disponibles pour mener des travaux d'audit pendant qu'ils sont en formation, qu'ils révisent leurs cours ou passent des examens;
- les coûts liés à l'encadrement des employés qui suivent une formation pratique en milieu de travail;
- les coûts relatifs à la formation externe, p. ex. les frais d'inscription;
- les frais d'examen;
- les documents de formation;
- le coût du matériel informatique et des logiciels nécessaires pour appuyer la formation et le perfectionnement professionnel ainsi que l'application des compétences professionnelles en milieu de travail;
- les cotisations annuelles aux ordres professionnels;
- les coûts liés à la formation continue, y compris la formation d'appoint annuelle qu'exigent les organismes d'établissement de normes professionnelles nationaux et internationaux;
- les primes aux salaires que l'ISC pourrait devoir verser aux employés qualifiés afin de les retenir, ce qui pourrait avoir des répercussions sur toute l'échelle salariale.

Financement de l'instauration des qualifications professionnelles

Il est primordial que les ISC réfléchissent à la façon de financer l'instauration de qualifications professionnelles et, par la suite, de continuer à obtenir les fonds nécessaires pour assurer la durabilité du programme de qualification. À cette fin, les ISC doivent envisager les possibilités suivantes:

- solliciter des fonds auprès de leur assemblée législative, des tribunaux ou du parlement ou de l'assemblée nationale;
- obtenir du financement auprès d'organismes donateurs nationaux ou internationaux;
- demander une augmentation du budget annuel afin de supporter les coûts de l'instauration des qualifications et du maintien des activités de perfectionnement.

Les organisations nationales pourraient hésiter à financer une nouvelle initiative en raison des risques inhérents. En pareil cas, obtenir l'aide de donateurs internationaux pourrait dans un premier temps être la meilleure solution, d'autant plus que ceux-ci ont une vaste expérience de la gestion des projets de renforcement des capacités, y compris des projets d'instauration de qualifications professionnelles, et qu'ils peuvent prodiguer des conseils.

Une fois que l'ISC aura réussi la mise en œuvre d'un programme de formation menant à l'acquisition de qualifications professionnelles et qu'elle sera en mesure de démontrer les avantages qui en découlent (à savoir l'amélioration de la qualité, une plus vaste étendue technique des audits ou un plus grand professionnalisme dans la présentation des rapports d'audit), elle pourra alors solliciter une augmentation de son budget annuel afin de supporter les coûts permanents. L'ISC pourrait alors graduellement ne plus avoir à dépendre des fonds provenant de donateurs à mesure que s'accroît son enveloppe budgétaire.

Pour financer cette initiative, l'ISC peut également envisager de faire appel à d'autres organismes du secteur public ayant les mêmes besoins en matière de qualifications professionnelles, comme le ministère des Finances qui compte des employés chargés de la gestion financière et de l'établissement du budget, les bureaux d'audit interne et d'autres organismes publics. L'ISC pourrait former une coalition avec ces groupes afin de présenter une demande de financement conjointe aux donateurs nationaux et internationaux ou à l'assemblée nationale.

Certaines ISC peuvent décider de ne pas instaurer leur propre programme de qualification professionnelle, mais de récompenser les employés qui se perfectionnent par eux-mêmes en étudiant pendant leur temps libre. Il importe néanmoins que l'ISC reconnaisse la réussite des employés qui acquièrent ainsi des qualifications professionnelles en leur offrant plus rapidement une promotion et une meilleure rémunération, sans quoi elle risque de les voir accepter un emploi mieux rémunéré dans le secteur privé.

Questions à se poser lors de l'évaluation des coûts liés à l'instauration de qualifications professionnelles

- Quelle proportion du personnel l'ISC espère-t-elle voir acquérir des qualifications?
- Combien coûtera la formation?
- L'ISC possède-t-elle déjà les fonds nécessaires?
- L'ISC a-t-elle évalué les coûts probables et les avantages associés, le cas échéant :
 - au fait de devenir un organisme de formation agréé;
 - à la collaboration avec un organisme d'agrément existant;
 - au recrutement direct d'employés qui possèdent les qualifications souhaitées?
- Comment la formation sera-t-elle reconnue (ou agréée)?
- Comment se feront la gestion et l'agrément de la formation en milieu de travail?
- Comment les membres du personnel qui auront acquis les qualifications professionnelles seront-ils récompensés et rémunérés, pour qu'ils ne soient pas tentés de quitter l'organisation peu après avoir obtenu leurs qualifications?
- Comment le personnel peut-il maintenir à jour ses compétences professionnelles?
- Quels sont les coûts associés à la formation continue?

Budget de l'ISC affecté au programme de qualification professionnelle

Le présent guide explique en détail comment les ISC peuvent financer leurs activités de formation et de perfectionnement professionnel, c'est-à-dire en s'adressant aux donateurs, en établissant des partenariats avec d'autres spécialistes des finances du secteur public ou en demandant une augmentation du budget. Chaque année, le budget affecté aux qualifications professionnelles de l'ISC doit faire état de toutes les sources de financement des activités de formation et de perfectionnement professionnel, ainsi que des problèmes liés aux échéanciers. Le plan de qualification professionnelle de l'ISC doit montrer comment l'organisation compte trouver le financement nécessaire pour répondre aux besoins en matière de formation professionnelle et de formation continue, en fonction des priorités établies. Le budget doit donc porter, par exemple, sur les fonds et l'investissement nécessaires pour couvrir les éléments suivants:

- la formation et le perfectionnement professionnel — p. ex. le personnel, le matériel, l'équipement et les installations;
- les cours de formation à l'interne et à l'externe, les congés d'études et d'examen et le remplacement du personnel;
- les frais d'examen et les cotisations aux ordres professionnels;
- le soutien à l'acquisition de l'expérience en milieu de travail : mise en pratique, évaluation, mentorat, vérification et supervision.

Il serait utile pour l'ISC de réserver un centre de coûts distinct pour toutes les activités liées aux qualifications professionnelles, afin de pouvoir évaluer plus facilement les frais engagés et de les comparer aux dépenses prévues.

Chapitre 7

Mise en œuvre de la stratégie d'instauration des qualifications professionnelles

Avant de mettre en œuvre la stratégie d'instauration des qualifications professionnelles, l'ISC doit se poser la question suivante:

- Comment la mise en œuvre sera-t-elle organisée dans la pratique?

La mise en œuvre peut se faire en quatre étapes, à savoir:

Étape 1: approbation de la stratégie d'instauration des qualifications professionnelles;

Étape 2: élaboration de plans de mise en œuvre détaillés pour les services concernés au sein de l'ISC;

Étape 3: essai pilote des principales fonctions, comme la formation;

Étape 4: mise en œuvre complète du principal volet du programme de qualification professionnelle.

Étape 1

- Faire approuver la stratégie par le conseil d'administration de l'ISC.
- Faire connaître la stratégie:
 - en la communiquant à tout le personnel au sein de l'organisation.
 - en la communiquant à tous les nouveaux employés récemment entrés au service de l'organisation.
 - en entretenant des rapports avec les donateurs et les partenaires d'exécution afin de conclure les contrats et les accords.

Étape 2

- Permettre l'établissement de plans de formation de bonne qualité à l'échelle de l'ISC et des diverses directions.
- Permettre aux employés concernés, à tous les échelons, de participer efficacement aux activités de formation et de perfectionnement professionnel afin d'atteindre les objectifs fixés.
- Soutenir les employés, à tous les échelons, pour qu'ils puissent accroître leurs compétences professionnelles et adopter une attitude favorable à l'égard de la formation continue et de l'acquisition continue du savoir.

Étape 3

- Mener à terme tout projet pilote afin d'évaluer l'efficacité des nouvelles dispositions prises pour mettre en œuvre la formation menant à l'acquisition de qualifications professionnelles.
- Vérifier l'efficacité des essais pilotes.
- Présenter au conseil d'administration de l'ISC les résultats des essais pilotes.
- Obtenir l'autorisation du conseil d'administration de l'ISC pour procéder à la mise en œuvre complète de la stratégie.

Étape 4

- Lancer le programme au complet : formation et acquisition d'expérience en milieu de travail, étude personnelle, révision, examens et remise de certificats.
- Prévoir des mécanismes appropriés et efficaces pour consigner dans des dossiers les activités de formation professionnelle et de formation continue pour chaque employé en formation, mais aussi à l'échelle du service, de la direction et de l'organisation.

Ce que comporte l'organisation d'une stratégie d'instauration des qualifications professionnelles

Les ISC ont toutes des impératifs organisationnels différents à l'égard des qualifications professionnelles. Voici une liste des étapes les plus courantes pour instaurer des qualifications professionnelles:

- établir un programme de cours de formation structurés tout au long de l'année;
- veiller à ce que les programmes de formation reflètent la diversité des spécialités et des compétences au sein de l'ISC;
- veiller à ce que les formateurs et conférenciers soient disponibles au moment opportun;
- réserver des salles pour les cours;
- inscrire les participants aux divers cours de formation;
- commander les documents de formation en quantité suffisante pour chaque étudiant;
- organiser un programme permettant à chaque étudiant d'acquérir l'expérience requise en milieu de travail;
- collaborer avec les superviseurs des audits afin que chaque étudiant bénéficie de la formation pratique prévue et obtienne de la rétroaction sur ses résultats;
- créer pour chaque étudiant un dossier de formation indiquant ce qu'il devra faire au cours de l'année;
- obtenir des superviseurs et des responsables de l'administration des cours les éléments de preuve attestant que les étudiants ont achevé les cours requis, suivi la formation pratique et assuré l'étude nécessaire, et consigner les résultats obtenus aux contrôles et aux examens, s'il y a lieu;

- établir le calendrier des contrôles et des examens répartis sur toute l'année;
- s'assurer que les surveillants, les examinateurs et les modérateurs sont disponibles au moment opportun;
- réserver les salles pour les examens et les réunions des modérateurs;
- prévoir la production de certificats pour attester l'obtention des qualifications professionnelles;
- enregistrer les qualifications professionnelles auprès des organismes d'agrément, s'il y a lieu;
- faire en sorte que les employés bénéficient d'un bon suivi après avoir terminé leur programme de formation.

Obstacles et moyens de les surmonter

Certaines ISC n'ont aucun contrôle sur la sélection des membres de leur personnel et n'ont que peu à dire sur ceux qui leur sont envoyés. Les employés risquent donc de manquer de motivation à l'idée d'acquérir des qualifications et des compétences professionnelles. Les projets de partenariat avec d'autres ISC plus avancées en la matière pourraient être une solution au départ; cela permettrait en effet à l'ISC de se doter d'un noyau d'employés qualifiés, en sélectionnant ceux qui sont les mieux préparés et les plus motivés pour la formation. Ces employés pourraient être encore plus motivés s'ils voyaient un lien manifeste entre formation, meilleur rendement et promotion.

L'équipe de projet aura tout intérêt à évaluer les risques afin de faire ressortir ce qui pourrait constituer les principaux problèmes lors de la mise en œuvre, et d'établir des plans d'urgence pour gérer ces risques. Le plan de projet doit comporter une section sur la gestion des risques où il est question des principaux risques relevés, des mesures d'urgence prévues et des employés chargés de gérer ces risques. Voici quelques-uns des risques que l'ISC pourrait courir ainsi que des mesures d'atténuation possibles:

Risques

- La mise en œuvre du programme de qualification professionnelle et des changements y afférents peut s'avérer trop importante et trop complexe pour être gérée efficacement. Par exemple, trop d'employés suivent la formation simultanément, ou encore des employés ne peuvent pas réaliser des travaux d'audit essentiels parce qu'ils sont en formation.
- La haute direction semble porter peu d'intérêt au nouveau programme de qualification professionnelle.

Mesures d'atténuation

En règle générale, seule une bonne gestion de projet permet de surmonter ce risque. L'ISC pourrait décider d'instaurer progressivement la formation menant à l'obtention de qualifications professionnelles et de l'étaler sur une plus longue période ou d'entreprendre une série de projets pilotes avant de mettre pleinement en œuvre le programme. Il vaut mieux commencer par de petits projets de formation faciles à gérer et procéder par étapes plutôt que de tenter d'atteindre tous les objectifs de formation professionnelle d'un seul coup.

Avant d'offrir la formation aux employés, il y aurait lieu d'expliquer à la haute direction les nouvelles qualifications professionnelles, leur rôle et la manière dont elles peuvent également contribuer au perfectionnement des membres de la haute direction.

Risques

- Le manque d'infrastructures organisationnelles peut entraver les progrès.
- Le manque de ressources peut nuire à la capacité de l'ISC d'offrir les avantages requis.
- Les partenaires d'exécution et les services de soutien risquent d'être incapables de fournir les résultats spécifiés, notamment en ce qui a trait au respect des échéances, aux coûts et à la qualité.

Ce risque est particulièrement important si l'ISC installe du nouveau matériel de technologie de l'information pour appuyer la nouvelle formation.

- Les changements peuvent démotiver certains employés.
- Il risque d'être difficile de maintenir en poste le personnel qualifié.

Mesures d'atténuation

Avant de décider d'investir dans le projet de formation professionnelle, il faudrait d'abord évaluer les capacités requises pour réaliser un tel programme. Il faudrait aussi déterminer et chiffrer les améliorations à apporter aux infrastructures. Il vaut mieux s'abstenir de mettre en œuvre le programme de formation professionnelle tant que les infrastructures nécessaires ne sont pas en place.

L'ISC devrait préparer une analyse financière de tous les coûts et sources de financement prévus annuellement afin de repérer les manques à gagner ou les risques de retard dans l'exécution, puis en faire rapport au conseil d'administration.

Il faut que l'ISC gère le projet de façon rigoureuse et qu'elle envisage de faire appel à un expert en gestion des projets et des changements si personne à l'interne ne possède ces compétences.

L'ISC devrait élaborer un programme d'éducation à l'intention des différents groupes d'employés. Elle devrait aussi prévoir la nomination d'une personne chargée de répondre aux questions du personnel et de leur donner de l'information et des conseils sur la façon dont la mise en œuvre de la stratégie les touchera.

L'ISC devra remanier ses échelles salariales et revoir le parcours de développement de carrière offert aux employés qualifiés au sein de l'organisation.

Chapitre 8

Examen de l'incidence du programme de qualification professionnelle

Pour déterminer l'incidence du programme de qualification professionnelle, l'ISC doit se poser les grandes questions suivantes:

- Le programme de qualification est-il offert comme prévu?
- A-t-il permis d'atteindre les objectifs de l'ISC en matière d'apprentissage et de perfectionnement?
- L'incidence du programme peut-elle être durable?

Vérification de la mise en œuvre du programme de qualification professionnelle

Pour déterminer si les qualifications professionnelles ont été instaurées efficacement, l'ISC doit examiner la cohérence et l'efficacité du programme de formation, et en particulier établir si:

- les objectifs de l'ISC en matière d'apprentissage et de perfectionnement ont été atteints;
- la qualité de la formation était conforme aux exigences de l'ISC;
- les participants à la formation professionnelle avaient les capacités voulues pour la suivre;
- les participants aux cours ont pleinement pris part à la formation professionnelle.

Principaux facteurs à considérer.

Les objectifs de l'ISC en matière d'apprentissage et de perfectionnement ont-ils été atteints?

Une fois les qualifications acquises, il convient de se demander:

- si la formation était en lien étroit avec les normes d'audit souhaitées par l'ISC;
- si la formation menant à l'obtention des qualifications a été dispensée à temps et à un coût acceptable;
- si un nombre suffisant d'employés a réussi à obtenir les qualifications professionnelles.

La qualité de la formation était-elle conforme aux exigences de l'ISC?

- La formation était-elle bien structurée et assortie de buts et d'objectifs clairs?
- Y avait-il un bon équilibre entre la théorie et la pratique?
- Les documents de formation étaient-ils clairs et complets et ont-ils été remis en temps utile?

- Le contenu de la formation était-il tout à fait pertinent? Mettait-il l'accent sur les aptitudes et les compétences nécessaires à l'obtention des qualifications professionnelles?
- Les formateurs étaient-ils bien préparés? Avaient-ils des connaissances approfondies et une grande expérience dans les domaines visés? Ont-ils travaillé selon les normes convenues?
- Les formateurs ont-ils eu la possibilité de contribuer à l'élaboration du programme général et des plans de formation pratique?
- Les participants ont-ils eu assez d'occasions de demander des explications sur le contenu de la formation et d'examiner certaines questions en détail?
- Les participants ont-ils pu formuler des commentaires sur leur formation? Ces commentaires ont-ils servi à améliorer la qualité de la formation?
- Les participants ont-ils reçu assez de soutien de la part de leurs superviseurs et de leurs gestionnaires au travail? Se sont-ils vu confier des tâches leur permettant de mettre en pratique les notions apprises?
- Les progrès des participants ont-ils fait l'objet d'un suivi aux diverses étapes menant à l'obtention des qualifications? Des superviseurs ou des formateurs ont-ils évalué la qualité des divers travaux produits par les participants au cours des étapes de la formation et de l'acquisition d'expérience en milieu de travail? Des mesures ont-elles été prises pour aider les participants dont la qualité des travaux était inférieure à la norme exigée?
- Le soutien administratif a-t-il été suffisant? A-t-il permis une mise en œuvre sans heurts de la stratégie?
- Les conditions étaient-elles propices à l'apprentissage et à l'acquisition d'expérience en milieu de travail? Les installations et le matériel de formation étaient-ils acceptables?

Les participants à la formation professionnelle avaient-ils les capacités voulues pour la suivre?

- Un processus de sélection ou d'examen a-t-il été mis en place pour s'assurer que les personnes recevant la formation avaient un niveau d'instruction adéquat ou une expérience professionnelle suffisante?
- Des dispositions ont-elles été prises pour offrir à ceux qui n'ont pas été retenus la possibilité de suivre une formation pertinente ou d'acquérir plus d'expérience au travail afin qu'ils puissent faire un nouvel essai ultérieurement?
- Les formateurs et les conférenciers ont-ils été invités à commenter l'état de préparation des participants à l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances? Ces commentaires ont-ils servi à améliorer la sélection des participants par la suite?
- Les participants ont-ils pu faire face à la charge de travail que représentaient les études et aux exigences de la formation professionnelle?
- Ont-ils pu facilement comprendre et appliquer les nouvelles compétences et méthodes?
- Ont-ils dû démontrer leur compétence dans l'application des nouvelles aptitudes et notions avant d'être jugés pleinement qualifiés?

- Des mesures ont-elles été prises à l'égard des participants incapables de respecter les normes exigées pour obtenir leurs qualifications? Par exemple, ont-ils été réévalués ou encore ont-ils été invités à suivre des modules de cours en particulier ou à se représenter aux examens?

Les participants ont-ils pleinement pris part à la formation professionnelle?

- Les participants s'étaient-ils convenablement préparés aux cours? Avaient-ils bien compris que comporte l'obtention de qualifications professionnelles si l'on pense au temps et aux efforts qu'il faut y consacrer?
- Les participants ont-ils tiré le meilleur parti de la formation? Ont-ils consacré le temps nécessaire à la formation théorique, à la formation pratique et à l'étude personnelle?
- Si des absences non autorisées ont été constatées, a-t-on fait enquête?
- Les participants ont-ils rempli des journaux de bord pour suivre l'évolution de leurs progrès, pour ensuite les remettre aux superviseurs et aux formateurs et ainsi démontrer qu'ils avaient acquis une vaste expérience pratique dans différents domaines d'audit?
- Les participants ont-ils prouvé qu'ils avaient acquis les connaissances et les compétences souhaitées à l'issue des cours?
- Ont-ils retenu ce qu'ils avaient appris et ont-ils été en mesure de l'appliquer dans leur milieu de travail?
- Ont-ils réagi favorablement aux qualifications?

Options en matière d'assurance de la qualité

Il faut intégrer l'assurance de la qualité au processus d'instauration et de maintien des qualifications professionnelles. Divers instruments peuvent aider à contrôler la qualité sur une base annuelle, par exemple:

- examen externe de la formation donnée à l'interne, effectué par des experts indépendants comme des universitaires ou par des ordres professionnels;
- processus d'examens externes;
- analyse comparative des résultats des examens par rapport aux moyennes nationales;
- examen externe des travaux, effectué par le personnel possédant les qualifications professionnelles attribuées par les organismes de normalisation.

Les ISC pourraient également solliciter des commentaires auprès des organismes audités, des assemblées nationales qui reçoivent les rapports et des organismes donateurs internationaux qui effectuent des examens, au sujet du rendement du personnel ayant acquis les qualifications professionnelles. Par exemple, la Banque mondiale procède régulièrement à des examens par pays des activités de comptabilité et d'audit dans le secteur public et évalue ces activités en fonction des normes internationales. Or, ces examens peuvent être une façon constructive d'obtenir une évaluation indépendante du rendement.

Évaluation de l'incidence et durabilité

Lorsqu'on procède à l'évaluation annuelle de l'incidence du programme de qualification professionnelle, il faut se pencher plus particulièrement sur les résultats et les répercussions réelles plutôt que de se limiter au processus et au milieu de formation. Cette façon de faire s'avère utile pour tous ceux qui sont mis à contribution au cours du processus de qualification : formateurs et organisateurs internes, employés en formation, organisations de formation externes et bailleurs de fonds. Le processus d'évaluation doit faire intervenir les membres du personnel à tous les échelons (employé, équipe, service, direction et haute direction) et porter sur la formation professionnelle et la formation continue.

Critères d'évaluation

L'ISC doit établir des critères appropriés qui serviront à mesurer l'incidence des qualifications professionnelles. Les critères ne seront pas les mêmes d'une ISC à l'autre, mais en voici des exemples:

- réaction des participants à la formation et mesures envisagées;
- preuve que les participants ont acquis des connaissances;
- changements opérationnels et organisationnels en découlant;
- progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs de l'ISC;
- rentabilité des investissements – bénéfice net par rapport au coût total.

Amélioration continue

Il faut considérer l'évaluation de l'incidence des qualifications professionnelles comme un outil pour améliorer l'ensemble du processus. Ainsi, lorsqu'on mesure les effets de l'apprentissage en milieu de travail, on fait ressortir les moyens de le rendre plus efficace, ce qui se traduit par une amélioration continue.

Mesurer le rendement, recueillir les commentaires, évaluer les résultats et tirer des leçons de l'expérience : ce sont tous là des facteurs de l'amélioration continue. Il est important que l'ISC dispose d'indicateurs de rendement afin qu'elle puisse évaluer les effets de la mise en œuvre des qualifications professionnelles. L'ISC a donc besoin d'outils pour mesurer, aussi loin que possible, les effets du professionnalisme accru de son personnel sur la gamme, le niveau et la qualité des services d'audit, la conformité aux normes, le rapport coût-efficacité et le bien-être des employés. Voici des exemples d'instruments de mesure que pourrait retenir l'ISC:

- des sondages sur la satisfaction des intervenants à l'égard des rapports et des autres produits de l'ISC;
- des sondages ou des groupes de consultation pour mesurer la satisfaction des employés de l'ISC qui sont en formation;
- le rendement en fonction des principales cibles;
- le rendement par rapport aux objectifs de l'ISC;
- l'augmentation de la gamme et des types de rapports d'audit produits;
- la diminution des échéances pour la production de certains types de rapports;

- la diminution de la taille des équipes d'audit;
- les examens indépendants par des universitaires et des ordres professionnels.

Pour sonder la satisfaction des employés en formation, il est recommandé de ne pas se fier uniquement aux fiches d'évaluation remplies par ces derniers dans le cadre des cours; en effet, ces évaluations peuvent être faussées. Qui plus est, il est nécessaire d'attendre quelques mois après la formation avant de pouvoir obtenir des réponses aux questions clés. Or, ces réponses sont essentielles pour évaluer l'efficacité de la formation, comme l'application des notions apprises pendant la formation. Il y a diverses façons de recueillir les commentaires, par exemple:

- une première évaluation par l'employé ayant suivi la formation: sur l'organisation et la logistique de la formation, la prestation du formateur, la qualité du contenu;
- une évaluation de suivi par l'employé (de deux à quatre mois plus tard): sur la mise en pratique des compétences acquises durant la formation, l'atteinte des objectifs de la formation et, plus généralement, l'évaluation des résultats de la formation;
- une évaluation de suivi par le gestionnaire : sur l'atteinte des objectifs de la formation et les résultats de la formation. Dans la plupart des cas, les gestionnaires des employés ayant suivi la formation formuleront une opinion digne d'être prise en considération quant à l'incidence de la formation.

Examen des objectifs d'apprentissage et de perfectionnement

Le processus d'examen de l'incidence des qualifications professionnelles peut inciter les ISC à réévaluer la pertinence de leurs objectifs en matière d'apprentissage et de perfectionnement, et à peaufiner leur stratégie à cet égard. Cet examen pourrait mener à une meilleure harmonisation de la stratégie d'apprentissage et de perfectionnement et des objectifs généraux établis par l'ISC dans son plan stratégique annuel.

Maintien de l'amélioration

Il faut que les ISC prennent continuellement des mesures concrètes pour ne rien perdre des avantages obtenus grâce au programme de qualification professionnelle. Pour que les qualifications professionnelles aient un effet durable, les facteurs suivants doivent donc être en place:

- engagement continu à long terme de la haute direction à l'égard des qualifications professionnelles;
- financement à long terme suffisant pour couvrir les coûts de la formation professionnelle, du perfectionnement et de la hausse des salaires, grâce à la majoration des crédits budgétaires annuels;
- rémunération suffisante et possibilités d'avancement professionnel assez intéressantes pour conserver une bonne partie du personnel qualifié au sein de l'organisation;
- assurance de la qualité indépendante du processus d'acquisition des qualifications, réalisée par un organisme universitaire ou un ordre professionnel reconnu;
- assurance de la qualité indépendante des rapports et des résultats de l'ISC, effectuée par un organisme universitaire ou un ordre professionnel reconnu.

Questions à se poser lors de l'évaluation de la mise en œuvre du programme de qualification professionnelle

- Quel était le but du programme de qualification professionnelle?
- Quels sont les résultats?
- Les qualifications professionnelles sont-elles conformes aux objectifs généraux pour ce qui touche la gestion et le perfectionnement du personnel de l'ISC?
- Combien l'ISC a-t-elle investi dans la formation et le perfectionnement professionnels?
- Les gestionnaires de la formation comprennent-ils bien leur rôle et sont-ils en mesure de l'assumer pleinement?
- Les employés en formation bénéficient-ils d'une formation pratique diversifiée et de qualité?
- Les employés en formation obtiennent-ils une rétroaction complète en temps opportun?
- Les résultats d'examen correspondent-ils aux moyennes nationales/internationales?
- Est-ce qu'une proportion suffisante du personnel qualifié demeure en poste pendant une période acceptable après avoir obtenu la qualification?
- Les procédures d'examen de la qualité appliquées par des tiers indépendants indiquent-elles que les qualifications professionnelles sont conformes aux normes généralement reconnues?
- Les procédures d'examen de la qualité appliquées par des tiers indépendants indiquent-elles que les rapports et autres produits de l'ISC s'améliorent?

Annexe 1

Principales sources d'information

Publications

ISSAI 30 Code de déontologie

ISSAI 100 Normes de contrôle de l'INTOSAI – les postulats de base

ISSAI 200 Normes de contrôle de l'INTOSAI – les principes généraux

ISSAI 300 Normes de contrôle de l'INTOSAI – les normes d'application du contrôle

ISSAI 400 Normes de contrôle de l'INTOSAI – les normes des rapports

LEARNING FOR IMPACT – A Practice Guide for SAIs; Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI)

Sites web

AAT – www.aat.org.uk

ACCA – www.accaglobal.com

CIPFA – www.cipfa.org.uk

IDI – <http://www.idi.no/Francais/index.php>

IFAC – www.ifac.org

INTOSAI – www.intosai.org

IPSASB – www.ifac.org/PublicSector

ISSAI – www.issai.org



Le présent guide est disponible sur le site Web de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI (en anglais seulement):

<http://cbc.courdescomptes.ma/>

