GUID 1951

Orientations sur l'élaboration des trajectoires de développement professionnel des auditeurs

VERSION D'ENDOSSEMENT

INTOSAI

Les lignes directrices de l'INTOSAI sont émises par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, INTOSAI et font partie du Cadre de prises de position professionnelles de l'INTOSAI. Pour plus de renseignements, consultez www.issai.org.

INTOSAI

VERSION D'ENDOSSEMENT

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 5

OBJECTIF 6

DÉFINITIONS 7

ÉTENDUE 8

CONSIDÉRATIONS CLÉS 9

ÉTAPE 1 : DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL POUR UNE ISC 10

ÉTAPE 2 : CONFIRMER LES COMPÉTENCES REQUISES PAR L'ISC SELON LA TRAJECTOIRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL PROPOSÉE 11

ÉTAPE 3 : DÉTERMINER L'ÉCART ENTRE LES COMPÉTENCES ACTUELLES ET LES COMPÉTENCES PROPOSÉES (ANALYSE DES ÉCARTS) 11

ÉTAPE 4 : CHOISIR UNE APPROCHE POUR REMÉDIER AUX INSUFFISANCES DE COMPÉTENCES 12

ÉTAPE 5 : RÉGLER LA QUESTION DE L'ENVIRONNEMENT FAVORABLE À LA TRAJECTOIRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL PROPOSÉE 13

ÉTAPE 6 : ÉLABORER UNE TRAJECTOIRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL 13

ÉTAPE 7 : METTRE EN ŒUVRE/OFFRIR UNE TRAJECTOIRE DE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL 14

ÉTAPE 8 : ÉVALUER LES COMPÉTENCES QUI ONT ÉTÉ DÉVELOPPÉES EN FONCTION DE LA TRAJECTOIRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL 15

ÉTAPE 9 : ADOPTER DES MESURES QUI VISENT À S'ASSURER QUE LES LES COMPÉTENCES ÉVALUÉES SONT MAINTENUES ET ACTUALISÉES 15

ÉTAPE 10 : ÉVALUER LA TRAJECTOIRE DE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL 16

VERSION D'ENDOSSEMENT

ANNEXE A **17**

QUESTION 1 **18**

QUESTION 2 **20**

QUESTION 3 **22**

QUESTION 4 **24**

QUESTION 5 **26**

QUESTION 6 **28**

QUESTION 7 **29**

QUESTION 8 **30**

QUESTION 9 **32**

QUESTION 10 **33**

VERSION D'ENDOSSEMENT

1

INTRODUCTION

1) *ISSAI 150 – La compétence de l'auditeur* définit quatre exigences organisationnelles qui constituent la base des responsabilités qui incombent à une Institution supérieure de contrôle (ISC) en ce qui concerne la compétence de l'auditeur.

2) L'exigence organisationnelle 3 de l'ISSAI 150 exige qu'une ISC définisse des trajectoires dédiées au développement professionnel des auditeurs, spécifiquement adaptées au mandat, au cadre réglementaire, à la structure organisationnelle et aux besoins de celle-ci. Ces trajectoires de développement professionnel reflètent la nécessité d'un développement professionnel initial et d'un développement professionnel continu.

3) Le GUID 1951 s'appuie sur l'exigence organisationnelle 3 pour fournir un enchaînement d'opérations clair et simple que peut adopter une ISC lors de l'élaboration d'une ou de plusieurs trajectoires de développement professionnel pour ses auditeurs. Étant donné la nature de cet enchaînement d'opérations, certaines des étapes du processus s'appuient sur les critères des autres exigences organisationnelles de l'ISSAI 150 et donnent un contexte et des orientations supplémentaires à cet égard.

4) Les orientations du GUID 1951 se situent dans le contexte des critères de professionnalisme des ISC (ISSAI 150 paragraphe 5).

2 OBJECTIF

5) L'objectif du GUID 1951 est de proposer aux ISC un cheminement clair, structuré et pratique pour leur permettre d'élaborer une ou plusieurs trajectoires de développement professionnel pour leurs auditeurs. Ce GUID aide les ISC à mettre en œuvre et à appliquer les exigences de l'ISSAI 150.

6) Pour donner effet à cet objectif, le GUID 1951 :

   a) Propose un processus en dix étapes pour guider l'élaboration d'une trajectoire de développement professionnel ; et

   b) Fournit des exemples de trajectoires de développement professionnel types tirés à travers l'ensemble de l'INTOSAI.

VERSION WDOC

3 DÉFINITIONS

7) **La compétence** c'est la connaissance, les aptitudes et les attributs personnels essentiels à une bonne performance au travail (ISSAI 150 para. 12).

8) **Un référentiel de compétences** est un modèle conceptuel qui détaille et définit les compétences attendues d'un auditeur, d'un groupe ou d'une équipe d'auditeurs pour mener à bien une tâche particulière et occuper un poste spécifique au sein d'une organisation. Les référentiels de compétences doivent être largement stables et intemporels à un niveau général. À un niveau plus spécifique, ils doivent être dynamiques reflétant lesattentes d'un monde en constante évolution. Ils ont vocation à définir les facteurs essentiels qui contribuent au succès et à la haute performance et changent en fonction des circonstances.

9) **Une trajectoire de développement professionnel** est un programme de développement formalisé et structuré que choisit une ISC pour développer et maintenir les compétences des auditeurs professionnels qu'elle emploie.

10) **La stratégie de développement professionnel d'une ISC** est un sous-ensemble de la stratégie organisationnelle globale de l'ISC, qui définit le parcours vers la professionnalisation en indiquant clairement l'état final souhaité des compétences à développer.

4 ÉTENDUE

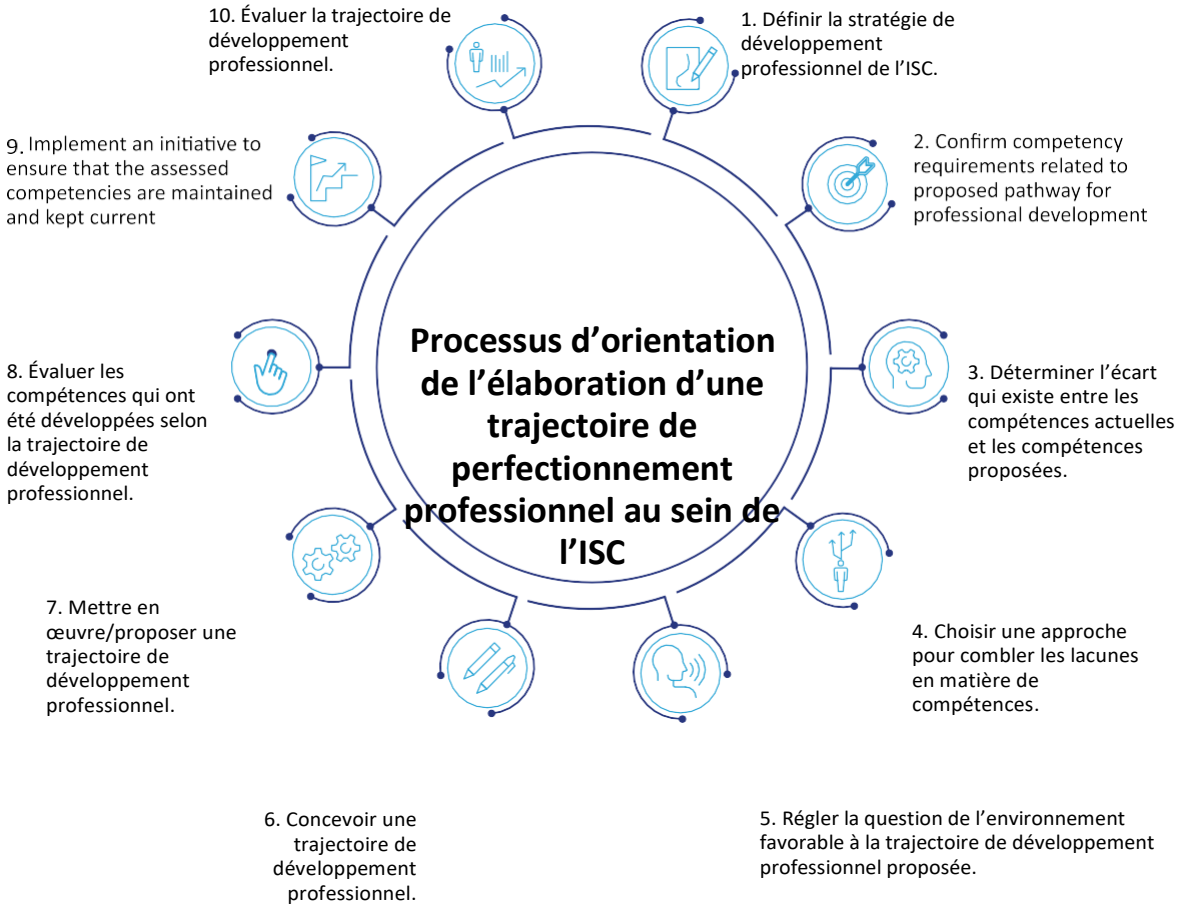
11) Le GUID 1951 fournit des lignes directrices supplémentaires pour compléter les exigences de l'ISSAI 150 et ne contient pas d'autres exigences à l'intention de l'ISC.

12) Le GUID 1951 fournit les lignes directrices pour l'élaboration d'une trajectoire adéquate de développement professionnel pour les ISC utilisant les ISSAI ou d'autres normes d'audit pour l'audit financier, l'audit de performance et l'audit de conformité, tout en tenant également compte des considérations qui affectent particulièrement les ISC dotées d'attributions juridictionnelles.

VERSI
D'END

5 CONSIDÉRATIONS CLÉS

13) Le processus en 10 étapes illustré ci-dessous a vocation à servir de catalyseur stratégique pour orienter la réflexion des dirigeants de l'ISC sur la professionnalisation au sein de leur organisation, avec un accent mis sur le développement d'auditeurs compétents pour donner effet à son mandat.



2. Confirmer les besoins de compétences par rapport à la trajectoire de développement professionnel proposée.
9. Adopter des mesures visant s'assurer que les compétences évaluées sont maintenues et actualisées.

14) Ces 10 étapes proposent aux dirigeants des ISC un cheminement clair, structuré et pratique pour les aider à développer et à mettre en œuvre des trajectoires de développement professionnel pour les auditeurs, conformément aux exigences de l'ISSAI 150.

15) La pertinence, la portée et l'ordre des 10 étapes peuvent varier d'une ISC à l'autre et d'une trajectoire de développement à une autre, selon les caractéristiques uniques de chaque organisation. Pour aider les ISC à adopter ce cheminement générique qui leur est proposé, certains exemples de cas pratiques sont fournis à l'annexe A.

ÉTAPE 1 : DÉFINIR LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DE L'ISC

16) Dans cette première étape, les dirigeants de l'ISC doivent définir clairement l'objectif de la trajectoire de développement professionnel envisagée et décrire précisément l'état final souhaité. Il est important de faire la distinction entre une trajectoire qui vise à doter l'ISC d'un référentiel de compétence durable pour exécuter son mandat et celle qui vise à la préparer pour l'avenir, ou les deux. Une telle orientation vers le futur peut demander l'introduction de nouvelles compétences entraînée par un nouveau mandat, l'introduction de nouvelles méthodologies, l'exploration de nouveaux domaines d'audit ou l'ambition de rester pertinent dans un environnement en constante mutation.

17) L'un des principaux moteurs de la stratégie de développement professionnel de l'ISC est son mandat global et le plan stratégique organisationnel qui l'accompagnent. Les autres sources d'inspiration sont les résultats d'une évaluation du Cadre d'évaluation du rendement des ISC (SAI PMF), les résultats d'un examen indépendant par les pairs ou d'une inspection interne, une évaluation des besoins fondamentaux ou les objectifs de l'initiative lancée au niveau de l'INTOSAI (comme l'audit des objectifs de développement durable).

18) La stratégie de développement professionnel de l'ISC est également le document qui pourrait servir de base pour le soutien des objectifs de professionnalisation de l'ISC par les dirigeants (ou des principales parties prenantes telles que le Parlement, le cas échéant). Elle peut également servir d'outil de communication formelle pour informer le personnel des possibilités de développement envisagées.

19) Il est conseillé, dans la mesure du possible et même à ce stade préliminaire, de

VERSION D'ENDOSSEMENT

décrire le produit final souhaité de telle sorte qu'on puisse mesurer sa réalisation.

20) Il est recommandé de décrire les aspects organisationnels qui seront affectés de manière significative, du point de vue des dirigeants, notamment les budgets, la durabilité, l'impact sur les politiques et procédures, etc.

ÉTAPE 2 : CONFIRMER LES BESOINS DE COMPÉTENCES DE L'ISC SELON LA TRAJECTOIRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL PROPOSÉE

21) L'objectif final recherché qui a été décrit à l'étape 1 doit à présent être exprimé en termes de compétences particulières dont doit se doter l'ISC. Les orientations que fournit le GUID 1950 peuvent servir à définir et à documenter ces compétences dans un référentiel ou un profil de compétences spécifique.

22) Comme l'indique le GUID 1950, il serait très utile d'analyser le référentiel ou profil de compétences à travers ses composantes (connaissances, compétences et attributs personnels), car celles-ci ont une incidence directe sur les moyens qui permettent de développer ces compétences. L'élaboration de référentiels ou de profil de compétences en tenant compte de l'aspect d'évaluation est importante à ce stade préliminaire, en tant qu'étape initiale vers l'élaboration d'une trajectoire.

ÉTAPE 3 : COMPRENDRE L'ÉCART ENTRE LES COMPÉTENCES ACTUELLES ET LES COMPÉTENCES PROPOSÉES (ANALYSE DES ÉCARTS)

23) L'élément suivant à prendre en considération sera l'état actuel des compétences au sein du groupe ciblé par le développement professionnel au sein de l'ISC, pour déterminer l'écart entre les compétences existantes et les compétences nouvelles. C'est ainsi que l'on saura précisément quelles sont les compétences qu'on recherche pour le recrutement et pour l'intégration dans la trajectoire de développement professionnel.

24) Dépendant de l'ampleur du recrutement et/ou du développement qui s'imposera, il va falloir peut-être diviser tout d'abord les compétences en un certain nombre de parcours de développement ou de programmes d'apprentissage spécifiques.

ÉTAPE 4 : CHOISIR UNE APPROCHE POUR REMÉDIER AUX INSUFFISANCES DE COMPÉTENCES

25) Il appartient donc désormais aux dirigeants de l'ISC de prendre une décision sur le meilleur moyen de combler les lacunes en matière de compétences. Il existe plusieurs options, telles que le recrutement pour acquérir les connaissances, les compétences et les attributs personnels qui font défaut ou l'investissement dans le développement de ces compétences, peut-être à travers une combinaison appropriée d'éducation et de formation pratique. Les autres options à envisager peuvent être la reconnaissance des programmes d'apprentissage antérieurs et la formation accélérée. Tout cela peut se faire au sein de l'ISC ou en partenariat avec d'autres prestataires. Dans le cas où ça convient à l'ISC, il est également possible de se rapprocher des organismes de gestion des ressources humaines de l'administration centrale (comme une Commission de la fonction publique) pour trouver ou développer les compétences recherchées en s'appuyant sur le travail effectué aux étapes 1 à 3.

26) Les choix ci-dessus peuvent être influencés par une multitude de facteurs, le plus important étant une analyse coûts-avantages pour évaluer le coût d'une trajectoire de professionnalisation et la disponibilité de partenaires pour accompagner l'ISC dans la mise en œuvre de son programme de professionnalisation.

27) Le partenariat avec d'autres acteurs est un facteur important à prendre en considération avant la décision. Il permet de se doter de capacités appropriées pour gérer le processus de professionnalisation lorsque l'ISC n'en dispose forcément pas en son sein et une telle démarche est même susceptible, dans certains cas, de renforcer la crédibilité du processus. Les partenaires peuvent être choisis au sein de la communauté INTOSAI (en considérant des options telles que l'Initiative de développement de l'INTOSAI, les organisations régionales de l'INTOSAI et les ISC homologues) ou en dehors de la communauté (organisations comptables professionnelles, autres organismes professionnels, prestataires d'enseignement et de formation, etc.). Lors de la sélection de ces partenaires, des considérations telles que la crédibilité des partenaires et l'alignement sur les stratégies de l'ISC seront

primordiales.

28) Dans la mesure du possible, cette approche devrait prendre en compte des éléments de fixation d'objectifs ciblés, d'autoréflexion et d'évaluation, et de rétroaction immédiate et significative pour chaque participant.

ÉTAPE 5 : CRÉER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À LA TRAJECTOIRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL PROPOSÉE

29) L'environnement organisationnel devra être préparé pour accueillir le programme de développement professionnel. Les considérations à cet égard peuvent être l'adhésion des dirigeants et des responsables, l'outillage des superviseurs en leur transmettant de nouvelles compétences, l'adaptation des politiques et des procédures, la confirmation de nouveaux partenariats pour le développement et des négociations d'un tout autre genre pour obtenir le financement requis pour cette initiative.

30) La question de l'environnement favorable doit être abordée à deux niveaux :

a) Les facilitateurs qui permettent au programme de professionnalisation de fonctionner (par ex. le financement, la capacité de gestion des ressources humaines, les politiques, les pratiques, les systèmes de gestion de l'apprentissage, etc.) ;

b) Les facilitateurs qui permettent à l'ISC d'intégrer les résultats de la nouvelle initiative de professionnalisation dans l'environnement de travail (p. ex. les procédures qui intègrent les connaissances et compétences nouvellement acquises).

ÉTAPE 6 : ÉLABORER UNE TRAJECTOIRE DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

31) D'une manière générale, l'équipe chargée d'élaborer la trajectoire de développement professionnel, sous la supervision des dirigeants de l'ISC, pourra décider des objectifs du programme, du contenu, des méthodes de formation, des outils de prétest, des conseils du formateur/facilitateur, des ressources, des considérations de transfert de compétences, des exercices, des études de cas, des simulations, etc.

32) Le choix de la méthode d'enseignement est également essentiel , surtout lorsqu'un accent approprié doit être mis sur l'expérience pratique. Les

Méthodes d'enseignement peuvent inclure la formation et le développement en salles physiques ou virtuelles, l'apprentissage au lieu de service/formation pratique (elles varient des simulations et des excursions sur le terrain aux affectations prolongées et même des stages en entreprise pendant une période), l'apprentissage des relations et de la rétroaction (encadrement, mentorat, évaluations) et la formation en dehors du lieu de service (cours à l'université, enseignement à distance, cours en ligne).

33) Soutenir l'auditeur qui s'engage dans la trajectoire de développement est un aspect essentiel du développement professionnel. En dehors des impératifs stratégiques et organisationnels, l'adhésion du supérieur hiérarchique ou du superviseur de l'auditeur est un aspect incontournable qui va permettre d'asseoir la conviction que le résultat final de la formation sera utile au lieu de service et fera partie d'un parcours professionnel continu. Le soutien ferme du supérieur hiérarchique pendant le processus de développement et l'assurance que l'auditeur pourra utiliser les compétences nouvellement acquises à la fin du programme vont renforcer davantage ce message. Le soutien peut également être synonyme de mise en œuvre d'un système d'évaluation du rendement axé sur la croissance, la nomination/sélection de mentors et d'encadreurs, l'instauration d'un élan de soutien par les pairs entre les personnes participant au programme de développement et la sélection d'un coordonnateur du développement (« responsable de la formation ») pour superviser le volet administratif du programme, y compris les dossiers de formation.

34) La dernière étape de la phase de conception consistera à confirmer les méthodes d'évaluation pertinentes à la trajectoire de développement, conformément aux critères de l'exigence organisationnelle 4 de l'ISSAI 150.

ÉTAPE 7 : METTRE EN ŒUVRE/PROPOSER UN PARCOURS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

35) Cette étape concerne des aspects pratiques et logistiques de la mise en œuvre de la trajectoire de développement — déterminer si la prestation sera effectuée virtuellement ou en personne, confirmer la disponibilité de l'équipement et du matériel, confirmer la disponibilité des facilitateurs (expérimentés dans les domaines du processus et experts en la matière), l'inscription, les préparatifs du voyage et de l'hébergement, etc.

36) Une autre considération importante à ce stade serait le soutien visible des dirigeants de l'ISC. De l'inscription à la participation, jusqu'à la mise en pratique des compétences nouvellement acquises, le soutien de la hiérarchie à l'initiative de développement est un catalyseur essentiel, car il confirme la

VERSION DE DÉVELOPPEMENT

valeur ajoutée qu'apportent les compétences qui sont développées pour répondre aux besoins en ressources humaines actuels et, à plus long terme, à la réalisation de la stratégie de l'ISC.

ÉTAPE 8 : ÉVALUER LES COMPÉTENCES QUI ONT ÉTÉ DÉVELOPPÉES SELON LA TRAJECTOIRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

37) A ce stade, il est nécessaire d'évaluer le succès du parcours tel qu'il s'est déroulé pour chaque auditeur participant. L'évaluation — telle qu'elle a été conçue à la phase de développement — devra se dérouler de la manière la plus indépendante possible, portant sur l'acquisition des compétences au bout du parcours. Il s'agit là du premier niveau d'évaluation de la réussite du programme.

38) L'idéal serait d'avoir éventuellement un deuxième niveau d'évaluation, en aval de l'initiative en cours, pour pouvoir déterminer si la nouvelle compétence est effectivement utilisée (transfert de compétence au lieu de service) et produit l'impact souhaité (adéquation avec l'objectif).

39) Ce serait également le bon moment pour introduire certaines mesures correctives essentielles — soit pour assister le fonctionnaire qui a été recalé au cours des deux étapes du processus d'évaluation, soit pour ajuster la trajectoire de développement pour obtenir de meilleurs résultats.

ÉTAPE 9 : LANCER UN PROGRAMME QUI VISE À S'ASSURER QUE LES COMPÉTENCES ÉVALUÉES SONT MAINTENUES ET ACTUALISÉES

40) Les considérations à cette étape couvrent sur trois niveaux :

a. Maintenir la trajectoire à jour — actualiser la structure et le contenu afin qu'ils reflètent les tendances les plus récentes du domaine du sujet étudié ;

b. Maintenir les compétences à jour — c'est ce que l'on appelle souvent un processus de « développement professionnel continu » et

c. Encourager le personnel à tenir compte des préférences individuelles pour un parcours ultérieur.

41) Voici quelques exemples d’activités qui peuvent être envisagées à cet égard :

a. Partager et analyser les expériences professionnelles et les pratiques au sein des ISC pour développer la base de connaissances, tirer les leçons des réussites et des échecs et renforcer la capacité organisationnelle ;

b. Effectuer des mises à jour élémentaires (pour « compléter » ses compétences avec des éléments nouveaux tels qu'une nouvelle législation) et

c. le recyclage (l'introduction d'une méthodologie d'audit complètement revue et mise à jour).

ÉTAPE 10 : ÉVALUER LA TRAJECTOIRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

42) Après la première phase de mise en œuvre de la trajectoire de développement professionnel (et à intervalles réguliers par la suite), les dirigeants de l'ISC seront mieux placés pour évaluer le résultat au bout du parcours. Cela peut se faire en se se référant aux objectifs de l'initiative qui ont été définis à l'étape 1 ci-dessus et peut se concentrer sur des rapports portant sur les critères de réussite fondamentaux et sur la quantification du rendement de l'investissement dans la trajectoire. A titre exemple : la mesure de base du succès peut être le nombre de professionnels qualifiés issus du programme, tandis que le rendement de l'investissement la forme d'une comparaison des coûts. La comparaison des coûts pourrait consister à quantifier le coût de la mise en œuvre de ce programme et le nombre de professionnels qui en ressortent contre le coût du recrutement externe du même nombre de professionnels et des « compléments » de connaissances et compétences dans lesquelles il faudra également investir pour les adapter aux besoins de l'ISC. L'évaluation peut également se faire à travers les consultations avec les parties prenantes qui sont affectées par les résultats escomptés de la trajectoire de développement professionnel.

43) En donnant suite aux résultats de l'évaluation, les dirigeants de l'ISC pourraient envisager des mesures correctives et des améliorations éventuelles à la trajectoire ou, dans des cas extrêmes, l'abandon total du programme.

ANNEXE A

Le degré de sophistication de l'objectif final d'un programme de trajectoire de développement professionnel peut prendre différentes formes — il peut notamment prendre la forme d'une simple déclaration qui donne l'assurance/la confirmation que le personnel de l'ISC est prêt pour la mise en œuvre de l'ISSAI ou qu'il est pleinement compétent pour mener des audits conformes à l'ISSAI. L'objectif final pourrait être l'assurance que le personnel possède une qualification professionnelle crédible dans le domaine du contrôle des finances publiques.

Certaines des options que peuvent choisir les ISC qui souhaitent développer une trajectoire de développement professionnel sont présentées en fonction de certaines questions fréquemment posées qui sont reprises dans cette annexe.

Ces options proviennent des éléments suivants:

a. Un résumé des discussions qui ont eu lieu au sein de l'INTOSAI au cours des dernières années sur la question du développement des trajectoires de développement professionnel et
b. le résultat d'une recherche indépendante commanditée sur cette thématique par la Deutsche Gesellschaft fur internationale Zusammenarbeit (GIZ) pour le compte de l'INTOSAI.

Bien que les questions ci-dessous semblent donner l'impression d'être indépendantes (mutuellement exclusives), elles ont plutôt tendance à se chevaucher dans la pratique. Une fois que les dirigeants de l'ISC savent précisément ce qu'ils veulent réaliser à travers un tel programme, les ressources disponibles et la configuration que va prendre la trajectoire de développement professionnel, ils s'inspireront probablement de la plupart de ces modèles et le produit final ne sera qu'un « mélange » unique adapté à ces circonstances uniques.

L'importance du soutien entre pairs (soutien entre ISC) ne peut être suffisamment réitérée en tant que mécanisme de soutien dans tous les exemples cités ci-dessous.

QUESTION 1 :

Dans plusieurs ISC, en particulier celles qui se concentrent sur l'audit de performance, l'on peut voir qu'elles recrutent le personnel qualifié dans les domaines qui correspondent au domaine d'activité dans lequel ce personnel sera déployé (par exemple, le recrutement d'ingénieurs pour gérer les travaux d'audit de performance liée à l'investissement dans les infrastructures ou le recrutement d'un individu qui possède des connaissances sous-jacentes dans le domaine des méthodes d'évaluation qualitatives ou quantitatives).

Comment une telle ISC va-t-elle structurer la trajectoire de développement professionnel du personnel ainsi recruté ?

EXPLICATION	Les ISC qui se concentrent sur l'audit de performance emploient généralement des professionnels qualifiés dans plusieurs domaines variés (p. ex. ingénierie, médecine, éducation, etc.). Ces personnes ont soit une base de connaissances différente de celle, par exemple, des auditeurs financiers, soit des connaissances particulières sur le sujet considéré et les critères sur lesquels l'on se base dans les audits de performance dans leur domaine. Le référentiel de compétences qui a été fourni à titre d'exemple dans le document GUID 7500 ou un cadre similaire peut servir de base pour développer les compétences en contrôle des finances publiques qui viendront compléter celles qu'elles possèdent déjà. Cette démarche peut également s'appliquer aux auditeurs des autres domaines d'audit. Contrairement à l'option décrite à la question 4, le résultat final peut ne pas nécessairement être une qualification professionnelle reconnue à l'extérieur. Au contraire, il peut se présenter sous forme d'un ensemble de compétences reconnu en interne. L'on se retrouverait ainsi avec la combinaison de compétences professionnelles unique d'un expert dans un domaine en dehors du rôle traditionnel d'un fonctionnaire ou d'un auditeur et les compétences d'audit très spécifiques.
OBJECTIF DU PROGRAMME DE PROFESSIONNALISATION	S'assurer que les ISC qui ont besoin d'un personnel qui dispose d'une expertise très spécifique en audit de performance puissent fournir à ces experts un niveau approprié de compétences d'audit qui leur permettront de fonctionner pleinement dans l'environnement propre à l'ISC.

VERSION D'ENTOSSEMENT

NORMES, CADRES, POLITIQUES, PRATIQUES OU RÈGLES POUVANT GUIDER CETTE OPTION	• ISSAI 150 ; • GUID 1950 et 1951 ; • Référentiel de compétences unique au secteur public ou à l'ISC (tel que l'exemple fourni dans GUID 1950) ; • Mandat de l'ISC et, en général, législation habilitante applicable à l'ISC ; Qualifications minimales spécifiques/exigences de compétences définies par la législation habilitante relative à l'ISC/lignes directrices du secteur public et • Exigences/normes de compétence liées à l'expertise en la matière, que le membre du personnel apporte à l'ISC pour traiter avec un secteur spécialisé particulier dans la fonction publique (par exemple éducation, santé, infrastructures, etc.). On peut aussi y retrouver des exigences de compétence fixées par des organismes professionnels pour ces experts du domaine.

PRINCIPAUX PARTENAIRES	• Instituts professionnels internationaux qui régissent les domaines de connaissances spécialisées/qualification professionnelle ou désignation/licence professionnelle exigée par l'ISC ; • Les organismes professionnels régionaux qui régissent les domaines de connaissances spécialisées/qualification professionnelle ou désignation/de licence professionnelle exigée par l'ISC et • Universités spécialisées dans les domaines d'expertise concernés.
PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS	La combinaison d'un domaine d'expertise principal (p. ex. l'ingénierie) et des compétences supplémentaires hautement spécialisées en audit peut être une combinaison difficile à obtenir. L'ISC peut être amenée à comparer ses pratiques avec celles des autres ISC/organisations qui sont dans la même situation. Les domaines d'analyse comparative peuvent être les moyens de développement, de rémunération et de rétention. Le développement de la carrière du professionnel typique employé à ce poste peut principalement se concentrer sur la qualification primaire de la personne (la qualification qu'il/elle possédait lorsqu'il/elle a rejoint l'ISC, avant d'ajouter les compétences en audit). Ainsi, le roulement du personnel à ces niveaux peut être très différent du roulement dans le reste de l'ISC. Ce qui pourrait nécessiter qu'une attention particulière soit accordée à la rétention, à la planification de la relève et à d'autres ressources.
DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU	La responsabilité de préciser les exigences à remplir pour maintenir les compétences à jour pour ce type de poste peut revenir à l'ISC. La solution proposée lorsqu'on fait face à une telle situation serait de prendre en considération les exigences fixées par les organismes professionnels qui régissent la principale qualification professionnelle de l'auditeur. (En d'autres termes, la qualification initiale à laquelle se sont ajoutées les compétences d'audit spécifiques), tandis que l'ISC devra assumer la responsabilité d'actualiser les compétences spécifiques à l'audit.

VERSION D'ENDOSSEMENT

QUESTION 2 :

De nombreuses ISC recrutent leur personnel à travers la fonction de gestion des ressources humaines de l'administration centrale (p. ex. commission de la fonction publique) et doivent se soumettre aux pratiques en matière de ressources humaines dictées par cet organisme.

Comment gèrent-elles la professionnalisation dans ces cas-là ?

EXPLICATION	Lorsque l'ISC doit recruter du personnel qui dépend d'un organisme professionnel du secteur public, elle peut s'appuyer sur un référentiel de compétences qui est adapté à ces circonstances et exigences particulières pour exprimer ses besoins en personnel. La fonction centrale peut alors, pour le compte de l'ISC, mieux cibler ses efforts de recrutement, sachant que l'ISC pourrait être amenée à investir dans le développement de compétences supplémentaires. Dans beaucoup de cas, le fait de dépendre d'une telle fonction de l'administration centrale a l'avantage que le personnel arrive à l'ISC avec une compréhension de base et/ou une connaissance de la fonction publique. Dans de nombreux cas, ces employés Auront déjà participé à un programme éducatif ou subi une formation où les compétences acquises ont déjà été testées dans le cadre d'un « concours d'entrée pour les fonctionnaires ». Dans certaines circonstances, les conditions d'entrée dans la fonction publique comprennent une période pendant laquelle le candidat travaille dans l'ISC pendant un certain temps avant de passer son examen. En fonction de la formation du candidat et de son expérience de la fonction publique, l'ISC devra concevoir des programmes pour compléter cette expérience. Il est fort probable que l'accent soit mis sur les connaissances et les compétences en contrôle des finances publiques et sur les exigences propres à l'ISC.
OBJECTIF DU PROGRAMME DE PROFESSIONNALISATION	Permettre aux ISC de communiquer (négocier) leurs besoins en ressources et compétences à une fonction de gestion des RH du gouvernement central, afin de garantir la meilleure adéquation possible avec ses besoins et donner, par la même occasion, l'opportunité aux fonctionnaires qui rejoignent ses rangs d'acquérir des connaissances et des compétences d'audit appropriées pour pouvoir effectuer son travail.

NORMES, CADRES, POLITIQUES, PRATIQUES OU RÈGLES POUVANT GUIDER CETTE OPTION	• ISSAI 150 ; • GUID 1950 et 1951 7500 à 7900 ; • Référentiel de compétences unique au secteur public ou à l'ISC (tel que l'exemple fourni dans GUID 1950) ; • Mandat de l'ISC et, en général, législation habilitante relative à l'ISC ; • Qualifications minimales spécifiques/exigences de compétences définies par la législation habilitante applicable à l'ISC/lignes directrices du secteur public et • La législation relative à la fonction publique dans ce pays ; • Les exigences de compétences dans la fonction publique ; • Conditions d'entrée dans la fonction publique ; • Politiques et pratiques en matière de RH dans la fonction publique.
PRINCIPAUX PARTENAIRES	• Les fonctionnaires influents qui peuvent influencer la politique des RH et les décisions en matière d'approvisionnement en ressources ; • Les centres de formation et écoles d'administration publique ; • La fonction de gestion des RH de l'administration centrale ; • Les centres de formation/écoles normales d'administration.

PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS	Pour préparer les candidats aux défis de l'environnement d'audit, les ISC doivent s'engager à doter les candidats de compétences supplémentaires en sus de celles que leur a fournies la fonction de gestion des RH de l'administration centrale. Les ISC peuvent utiliser leurs propres ressources à cette fin ou s'associer aux programmes offerts par des organisations régionales de l'INTOSAI ou l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI). En ce qui concerne les politiques et les pratiques en matière de RH, l'ISC peut dépendre de la fonction de RH de l'administration centrale. Une bonne compréhension des compétences requises du personnel de l'ISC et des implications en matière de RH que cela comporte pour que ce personnel puisse opérer dans un environnement d'audit est essentielle pour que l'ISC connaisse précisément, négocie et communique ses besoins à la fonction RH de l'administration centrale. Ce scénario peut avoir la particularité de permettre le détachement facile des auditeurs dans d'autres secteurs de la fonction publique, ce qui peut être un avantage qui permet de comprendre le caractère unique de la fonction publique. Dans certains environnements, cette option de professionnalisation présente le risque que le personnel, au fil du temps, s'éloigne petit à petit de l'ISC pour se retrouver dans d'autres administrations publiques. Les ISC devront tenir compte de ce risque lors de l'élaboration de leur stratégie d'approvisionnement en ressources.
DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU	La fonction de RH de l'administration centrale peut avoir certains arrangements génériques en place pour maintenir les compétences des fonctionnaires à jour, mais l'ISC devra s'engager à créer des exigences qui lui sont propres et correspondent aux rôles et fonctions qu'ils rempliront en son sein. L'ISC peut également s'inspirer des exigences des organismes comptables professionnels (OCP) pour qu'elles lui servent d'orientations pour l'élaboration de ses propres exigences.

VERSION D'ENDOSSEMENT

QUESTION 3 :

Serait-il possible de s'associer directement à une université pour qu'elle se charge du volet éducatif d'un parcours de développement professionnel et lui permettre de gérer les autres exigences à l'interne ?

EXPLICATION	Il est en effet possible pour les ISC de s'associer directement à une université pour créer des options de développement professionnel. Bien évidemment, l'ISC devra se charger de définir les compétences qui peuvent être acquises à travers des programmes éducatifs, avec certains cours offerts au niveau universitaire. Étant donné que l'ISC n'est qu'un employeur parmi tant d'autres qui ont des attentes vis-à-vis des universités, il va falloir que l'ISC trouve les moyens d'influencer les cursus de formation universitaire. Toutefois, il lui faudra encore s'engager à développer d'autres compétences en plus de celles décrites à la question 1. Cet aspect peut également être réglé à travers les partenariats avec les organisations régionales de l'INTOSAI ou l'IDI, comme indiqué à la question 8. L'un des avantages qu'il y a à endosser une si grande partie du parcours de développement est qu'il pourrait en fait s'avérer plus facile de l'adapter, dans ce cas, aux exigences de l'ISC et du secteur public comparé au scénario décrit à la question 1. L'inconvénient pourrait éventuellement être le fait que l'ISC ne pourra pas se permettre d'avoir un partenaire indépendant pour superviser/évaluer le succès de la trajectoire de développement. Cela étant, il est toujours possible de surmonter facilement un tel inconvénient, en mettant en place des processus de gouvernance interne appropriés. C'est une option qui pourrait également s'appliquer à tous les domaines de l'audit (et pas seulement à l'audit financier tel que décrit à la question 1). En règle générale, ces parcours consisteront en un ensemble composé d'éléments tels que : • Une qualification privilégiée (parfois assortie de choix de matières privilégiées) fixée comme condition minimale pour rejoindre les rangs de l'ISC ; • Un programme de développement structuré lié à une période déterminée pour résoudre la question des compétences qui n'ont pas été obtenues auprès de l'organisme qui a offert la qualification d'entrée et • Une évaluation interne des compétences.
OBJECTIF DU PROGRAMME DE PROFESSIONNALISATION	Doter les membres du personnel de l'ISC d'un ensemble de compétences pour les rendre capables d'effectuer le travail de l'organisation. Ces compétences seraient le produit de la combinaison d'un programme/diplôme d'enseignement approprié et d'un programme de développement interne.

VERSION D'ENDOSSEMENT

NORMES, CADRES, POLITIQUES, PRATIQUES OU RÈGLES POUVANT GUIDER CETTE OPTION	• ISSAI 150 ; • GUID 1950 et 1951 ; • Référentiel de compétences unique au secteur public ou à l'ISC (tel que l'exemple fourni dans GUID 1950 7500) ; • Mandat de l'ISC et, en général, législation habilitante relative à l'ISC ; • Des qualifications spécifiques qui correspondent aux compétences requises par l'ISC et • Les conditions d'admission et les règles académiques de l'université/établissement d'enseignement supérieur concerné.

PRINCIPAUX PARTENAIRES	• Les universités/institutions académiques offrant des cours ou des qualifications qui répondent entièrement ou en partie aux besoins de compétence de l'ISC ; • Les organisations régionales INTOSAI/IDI/autres institutions de formation qui peuvent offrir des programmes au nom de l'ISC pour répondre à certaines exigences de compétences qui ne sont pas couvertes par le programme universitaire.
PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS	Une mise en adéquation minutieuse entre les besoins de compétences de l'ISC et les programmes d'enseignement concernés devra être effectuée lors de l'élaboration de la trajectoire de développement professionnel et celle-ci devra être régulièrement revue pour maintenir une telle adéquation et la pertinence. Ce processus d'alignement vise : a) les programmes/qualifications offerts par une université ; b) les programmes offerts par les organisations régionales INTOSAI/IDI/les autres établissements de formation et c) les programmes internes. L'ampleur des travaux à effectuer pour élaborer, mettre en œuvre et administrer le parcours exigera, de toute évidence, la mise en place, par l'ISC, d'une unité d'apprentissage à qui elle va confier la gestion du programme, tout en lui accordant les ressources telles que des spécialistes de l'éducation et de la formation qualifiés. La direction des ressources humaines de l'ISC devra également s'occuper des questions de politique générale des RH telles que le financement des études, les congés d'études, les exigences minimales de qualification, etc.
DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU	Il appartiendra à l'ISC elle-même de définir les exigences en matière de DPC, même si elle pourrait bénéficier d'une analyse comparative avec d'autres ISC, OCP, cabinets d'audit privés, etc.

VERSION D'ENDOSSEMENT

QUESTION 4 :

L'une des options souvent mentionnées lorsqu'on parle de professionnalisation est l'alliance stratégique avec une organisation de comptabilité professionnelle (OCP) pour offrir une trajectoire de développement professionnel.

Comment gérer une telle relation ?

EXPLICATION	Il est possible pour les ISC (en particulier celles qui mettent fortement l'accent sur l'audit financier) de s'associer aux OCP pour former des professionnels de l'audit qui rejoindront ses rangs. La formation en question peut aboutir à une qualification ou à une désignation professionnelle et les candidats retenus pourront s'inscrire en tant que membres de l'OCP. En règle générale, ces parcours intègrent une composante éducative appropriée, qui est complétée par l'obligation de travailler dans un environnement professionnel pendant une période déterminée (souvent appelée « apprentissage ») avant de passer un examen/une évaluation de la qualification professionnelle en question. En temps normal, les éléments pédagogiques et pratiques du parcours se concentrent sur la fonction publique suivant un cadre de compétences basé sur l'ISSAI, comme le démontre l'exemple contenu dans le document GUID 7600. Dans la pratique, les programmes éducatifs ont tendance à être beaucoup plus génériques et il appartient souvent à l'ISC d'y ajouter la partie qui concerne le secteur public au cours de la période d'apprentissage pratique. Essentiellement, l'ISC opère ici comme un bureau de formation accrédité de l'OCP qui certifie les compétences acquises pendant la période d'apprentissage pratique (sous la direction d'un mentor/superviseur expérimenté). Compte tenu des compétences acquises dans le volet académique du parcours, l'aboutissement est un programme de qualification professionnelle général. Il est vrai que cette option peut créer des défis pour l'ISC sur le plan de la rétention du personnel, mais elle a l'avantage d'offrir une bonne mobilité du personnel professionnel qualifié partout à travers l'ensemble de la fonction publique et même dans le secteur privé. Pour les ISC qui ont suivi cette voie, elles ont stratégiquement positionné cette option comme un pipeline de professionnels qualifiés pour l'ensemble du secteur public, plutôt que pour l'ISC elle-même.
OBJECTIF DU PROGRAMME DE PROFESSIONNALISATION	Offrir aux membres du personnel des ISC une qualification professionnelle acceptée par la profession (principalement la profession de comptable et d'auditeur) dans le pays concerné, couplée d'une bonne connaissance du secteur public et de l'audit du secteur public.

VERSION DÉFINITIVE

NORMES, CADRES, POLITIQUES, PRATIQUES OU RÈGLES POUVANT GUIDER CETTE OPTION	• ISSAI 150 ; • GUID 1950 et 1951 ; • Référentiel de compétences unique au secteur public ou à l'ISC (tel que l'exemple fourni dans GUID 1950) ; • Mandat de l'ISC et, en général, législation habilitante relative à l'ISC ; • Qualifications minimales spécifiques/exigences de compétences définies par la législation habilitante relative à l'ISC/lignes directrices du secteur public et • Les exigences en matière de compétences établies par l'OCP ; • Les normes internationales d'éducation ; • Prises de position professionnelles émises par des instituts professionnels de comptabilité ou d'audit (accrédités IFAC et autres).
PRINCIPAUX PARTENAIRES	• IFAC ; • OCP ; • Les chambres professionnelles ; • Les organismes professionnels régionaux et • Les universités/institutions académiques accréditées par l'OCP.
PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS	Veiller à ce que cette option soit adaptée au secteur public peut être un défi. L'idéal serait que le cursus de formation de l'OCP (ou de l'université chargée du volet éducatif du parcours) intègre une focalisation appropriée sur le secteur public. En réalité, l'introduction au secteur public et à l'environnement de l'ISC ne seront probablement pas abordé avant la phase d'apprentissage pratique, que ce soit pour la formation en salle ou pour l'expérience professionnelle. Cependant, l'alternative pourrait être d'exiger que l'on aborde le chapitre sur l'administration publique pendant le volet éducatif du parcours. Cette trajectoire nécessite un recrutement conforme aux exigences minimales de l'OCP et étant donné que l'ISC pourrait ainsi se retrouver en concurrence avec d'autres cabinets d'audit, il serait peut-être préférable d'envisager un programme de bourses. Au niveau des politiques des RH, il serait préférable de traiter les questions de politiques relatives au financement des études, aux congés d'études, à la structuration des relations formelles superviseur/stagiaire, à l'expérience des processus du journal de bord et aux exigences en matière de rapports au niveau de l'OCP.
DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU	Les OCP exigeront normalement que les membres prouvent qu'ils investissent annuellement dans les activités de DPC, après avoir obtenu leur qualification, soit en termes d'heures ou en présentant toute autre preuve de compétence. Ces exigences sont normalement assez génériques pour permettre à l'ISC de les adapter en y ajoutant un élément robuste propre à l'environnement du secteur public.

VERSION D'EXPOSEMENT

QUESTION 5 :

Comment doit-on s'y prendre pour structurer le cheminement vers une qualification professionnelle pour les ISC dotées d'attributions juridictionnelles ?

EXPLICATION	Les ISC dotées de pouvoirs juridictionnels emploient généralement des individus formés en droit. Au plus bas de l'échelle hiérarchique de l'ISC (ou de la Cour des comptes), l'accent est beaucoup plus mis sur les compétences d'audit, bien qu'il soit fort probable que, même à ces niveaux-là, certaines compétences juridiques soient aussi requises. À titre d'exemple, l'on peut citer la compréhension du processus du contentieux, les compétences en matière de gestion des éléments probants, la rédaction des textes juridiques, etc. À des échelles plus élevées de la hiérarchie, ça peut être l'inverse avec un accent qui est beaucoup plus mis sur les compétences juridiques du niveau d'un magistrat ou d'un juge. En ce qui concerne le recrutement, il y a au moins deux options qui paraissent comme celles qui sont les plus acceptées de tous. L'une consiste à recruter une personne ayant un bagage juridique, qui sera complété à travers l'exposition au tribunal par certaines compétences dans le domaine de la fonction publique, de l'ISC et de l'audit. L'autre option consiste à s'appuyer sur la fonction de RH de l'administration centrale pour fournir les ressources. Bien que la formation en droit soit également un passage obligé dans le cas de la dernière option, en plus d'une connaissance du secteur public, elle devra toujours être complétée par des compétences propres à l'ISC et d'audit. Un référentiel de compétences adapté (tel que l'exemple fourni dans le GUID 1950) peut servir de référence aux professionnels du droit qui pourraient avoir besoin de perfectionnement dans certains domaines pour pouvoir effectuer des audits de qualité selon les ISSAI. Il fournit le mécanisme par lequel l'on peut transformer un professionnel qui n'a que des compétences juridiques en un professionnel doté à la fois de compétences juridiques et de compétences en matière de contrôle des finances publiques. Dans plusieurs cas étudiés, la trajectoire de développement professionnel des employés d'une ISC dotée d'attributions juridictionnelles semble suivre une voie semblable à celle décrite à la question 2. La seule différence est que l'on met beaucoup plus l'accent sur leur statut dans la profession juridique, surtout aux échelons supérieurs.
OBJECTIF DU PROGRAMME DE PROFESSIONNALISATION	Veiller à ce que les ISC dotées de pouvoirs juridictionnels disposent d'un personnel compétent capable de satisfaire les exigences uniques liées à leur mandat, y compris les éléments de la profession juridique et de l'environnement d'audit.

NORMES, CADRES, POLITIQUES, PRATIQUES OU RÈGLES POUVANT GUIDER CETTE OPTION	• ISSAI 150 ; • GUID 1950 et 1951 ; • Référentiel de compétences unique au secteur public ou à l'ISC (tel que l'exemple fourni dans GUID 1950) ; • Mandat de l'ISC et, en général, législation habilitante relative à l'ISC ; • Qualifications minimales spécifiques/compétences requises conformément à la législation habilitante relative à l'ISC/aux lignes directrices du secteur public ; • Compétences requises (et autres exigences professionnelles) établies par la profession juridique/la fraternité concernée ; • Compétences requises dans la fonction publique • Conditions d'entrée dans la fonction publique ; • Politiques et pratiques en matière de RH dans la fonction publique.
PRINCIPAUX PARTENARIATS	• La profession juridique dans le pays où l'ISC exerce ses activités ; • La fraternité juridique sur le plan local et international ; • Forum des ISC dotées d'attributs juridictionnels (telles que définies dans la Déclaration de Paris y afférente) ; • La fonction des ressources humaines de l'administration centrale ; • Les académies/écoles normales nationales.
PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS	Dans une ISC dotée d'attributs juridictionnels, les membres du personnelsont susceptibles d'appartenir à la profession juridique du pays. L'ISC/le tribunal devrait établir de bonnes relations de travail avec les structures de gouvernance de ce domaine. Le Forum des ISC dotées d'attributions juridictionnelles a pris un engagement ferme en faveur de la reconnaissance professionnelle et de la professionnalisation de cette communauté unique. Il est important que cette œuvre continue de profiter à toutes les ISC dotées d'attributions juridictionnelles similaires.
DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU	L'ISC devra définir les exigences à cet égard, en tenant dûment compte des exigences de la profession juridique concernée et, le cas échéant, de la fonction publique.

VERSION
D'ENDOSSEME

QUESTION 6 :

Au regard des réponses aux questions précédentes, les ISC auraient la possibilité de satisfaire pleinement leurs besoins de développement professionnel en interne.

À quoi ressemblerait une telle trajectoire interne et comment serait-elle structurée ?

EXPLICATION	Dans certains cas, les ISC peuvent disposer des ressources, des effectifs ou bénéficier du soutien du gouvernement pour créer une capacité de développement professionnel entièrement interne, à travers une université, une académie ou une fonction d'apprentissage interne. Cette option peut sous-entendre l'octroi de qualifications spécifiques, telles que des certificats et des diplômes qui pourraient constituer une sorte de condition d'entrée minimale pour accéder à certains échelons de l'ISC ou le renforcement de la capacité de certaines catégories au sein d'une ISC. Les cursus pour une telle trajectoire seront entièrement adaptés aux besoins de l'ISC et essentiellement basés sur les exigences du référentiel de compétences de l'INTOSAI/ISC.
OBJECTIF DU PROGRAMME DE PROFESSIONNALISATION	Offrir aux membres du personnel des ISC une trajectoire de développement entièrement interne qui répond directement aux besoins de celle-ci, sous forme de certificats de compétences spécifiques par niveau d'emploi ou même de qualifications spécifiques adaptés à leurs besoins.
NORMES, CADRES, POLITIQUES, PRATIQUES OU RÈGLES POUVANT GUIDER CETTE OPTION	• ISSAI 150 ; • GUID 1950 et 1951 ; • Référentiel de compétences unique au secteur public ou à l'ISC (tel que l'exemple fourni dans GUID 1950) ; • Mandat de l'ISC et, en général, législation habilitante relative à l'ISC ; • Qualifications minimales spécifiques/compétences requises conformément à la législation habilitante relative à l'ISC/aux lignes directrices du secteur public et • Législation relative à la mise au point des programmes d'enseignement supérieur/dans les universités du pays concerné.
PRINCIPAUX PARTENAIRES	• Organismes de réglementation de l'enseignement supérieur dans le pays concerné ; • Organismes nationaux de réglementation des qualifications dans le pays.
PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS	Les ressources à investir dans une structure entièrement interne peuvent être considérables et elles devront être comparées aux options qui associent la prestation interne et un partenariat avec d'autres prestataires externes. Les points de comparaison pourraient être l'efficacité, le coût et la capacité d'attirer les meilleurs enseignants possibles. La mobilité professionnelle à travers le reste du secteur peut être

	limitée en raison du caractère unique de la trajectoire.
DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU	L'ISC devra définir ces exigences en se référant aux meilleures pratiques sectorielles/dans le système éducatif/dans le pays.

QUESTION 7 :

De nombreuses ISC, dans une certaine mesure, confient certaines de leurs responsabilités à des entreprises privées qui disposent des capacités dont elles ne disposent pas.

Comment une ISC va-t-elle garantir que ces auditeurs du secteur privé sont adéquatement équipés pour relever les défis d'un contrôle des finances publiques ?

EXPLICATION	De nombreuses ISC confient une partie ou la totalité de leurs travaux d'audit à des cabinets d'audit privés. Bien que les auditeurs de ces cabinets soient généralement des professionnels à part entière, il peut arriver qu'ils ne soient pas suffisamment outillés pour effectuer un audit dans le secteur public. Le référentiel de compétences peut être utilisé soit pour guider la sélection des entreprises avec lesquelles l'on s'associe, soit pour identifier les compétences qui manquent et qu'il va falloir développer davantage. L'ISC, l'entreprise ou des institutions de formation tierces peuvent proposer des interventions d'apprentissage particulières pour aligner les compétences sur les exigences du secteur public. Il appartient à l'ISC ou au gouvernement de décider dans quelle mesure ces exigences supplémentaires propres au secteur public peuvent devenir une considération incontournable lorsque l'ISC choisit de nommer/d'autoriser un cabinet d'audit privé à opérer dans un certain environnement.
OBJECTIF DU PROGRAMME DE PROFESSIONNALISATION	S'assurer que les entreprises privées qui travaillent pour le compte d'une ISC possèdent les compétences nécessaires ou sont habilitées à effectuer des audits dans l'environnement du secteur public.

NORMES, CADRES, POLITIQUES, PRATIQUES OU RÈGLES POUVANT GUIDER CETTE OPTION	• ISSAI 150 ; • GUID 1950 et 1951 ; • Référentiel de compétences unique au secteur public ou à l'ISC (tel que l'exemple fourni dans GUID 1950) ; • Mandat de l'ISC et, en général, législation habilitante relative à l'ISC ; • Qualifications minimales spécifiques/compétences requises conformément à la législation habilitante relative à l'ISC/aux lignes directrices du secteur public ; • Lignes directrices à l'intention des ISC pour la passation de contrats avec des cabinets d'audit privés ; • Lignes directrices de l'ISC sur l'assurance de la qualité liée aux missions d'audit, y compris les travaux effectués par des cabinets d'audit privés ; • Les qualifications et les compétences des instituts professionnels/organismes de réglementation de l'audit qui supervisent la compétence et le fonctionnement des cabinets d'audit privés) et • Les qualifications et les compétences des cabinets d'audit privés.

PRINCIPAUX PARTENARIATS	• Cabinets d'audit privés qui opèrent dans l'environnement du secteur public ; • Chambres professionnelles ou organismes de réglementation de l'audit qui supervisent la compétence et le fonctionnement des cabinets d'audit privés.
PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS	Les différents arrangements contractuels doivent être clarifiés (par exemple, passer des contrats à l'intérieur ou à l'extérieur, travailler pour le compte de l'ISC ou en son propre nom). L'on pourrait envisager de donner des conseils « professionnels » aux cabinets d'audit privés (de préférence avec la « stature » qu'il faut) pour leur permettre de cerner et de satisfaire les exigences de l'audit dans le secteur public. Les ISC peuvent envisager de limiter leur choix aux auditeurs ayant des compétences certifiées en audit du secteur public pour travailler sur des audits du secteur public (une sorte de « permis d'auditer le secteur public »).
DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU	Il va cadrer avec les exigences normales de l'ISC en matière de DPC, mais il faudrait également se familiariser avec les exigences du même type qui s'appliquent au secteur privé.

QUESTION 8 :

Serait-il possible pour une ISC de s'associer à une organisation telle que l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) ou une organisation régionale membre de l'INTOSAI pour offrir une trajectoire de développement professionnel ?

Un partenariat avec des organisations comme l'IDI ou une organisation régionale membre de l'INTOSAI peut être utile, surtout lorsque certaines des initiatives actuelles de ces organisations se seront concrétisées. Les organisations internationales et régionales créent des économies d'échelle importantes et cela peut rendre une trajectoire de développement professionnel viable pour les ISC qui auraient des contraintes de ressources. C'est une option qui marche dans les régions où les mandats et le travail de l'ISC sont assez homogènes.

Les organisations régionales peuvent centraliser certaines fonctions d'un programme de développement professionnel tel que l'élaboration d'un matériel didactique qui satisfait un besoin commun, tandis que les ISC se chargeront des éléments tels que l'expertise pratique et le mentorat.

IDI

Lors de l'INCOSAI 2016 à Abu Dhabi, le référentiel des compétences de l'INTOSAI a été présenté au Congrès. L'une des principales décisions prises avait été de mandater l'IDI d'élaborer et de piloter, au sein de la communauté, un « programme de certification » basé sur ce référentiel.

VERSION D'ENDOSSEMENT

Le projet avait été rebaptisé « Formation professionnelle des auditeurs des ISC » (PESA), car l'équipe du projet estimait que cette appellation était plus adaptée et la phase pilote du projet a été lancée en mars 2021. Des informations générales sur ce projet sont disponibles sur le site Web de l'IDI (www.idi.no).

Le nom de cette initiative témoigne directement de la valeur considérable que ce programme peut apporter à tout effort de professionnalisation engagé au niveau d'une ISC. D'après les informations tirées des questions précédentes, il est très clair que la majorité des ISC prennent l'engagement de compléter certaines compétences d'audit du secteur public qui correspondent à leurs besoins particuliers et à ceux du pays et ces compétences viennent s'ajouter à un référentiel (composée soit de compétences existantes, soit de compétences liées à un profil spécifique pour lequel l'ISC recrute). L'avantage du programme IDI pour les ISC intéressées par la professionnalisation est qu'il offre un programme d'études développé à l'échelle mondiale, accompagné par des outils d'apprentissage/ressources et outils d'évaluation nécessaires, pour offrir toutes les compétences spécifiques à l'audit du secteur public (conformément au cadre de compétences de l'INTOSAI). L'ISC à son niveau n'aura pas à investir dans le développement du matériel didactique/de ressources pour accéder à ces compétences, ce qui lui donne plus de temps et de ressources pour se concentrer sur les compétences qui, elles ne sont universelles et répondent souvent à un besoin bien spécifique que ressent l'ISC ou au pays dans lequel elle opère

.

ORGANISATIONS RÉGIONALES MEMBRES DE L'INTOSAI

Pour les organisations régionales membres de l'INTOSAI, la professionnalisation figure également en bonne place dans leurs programmes de travail et celui de leurs ISC membres. L'exemple qui illustre les bienfaits qu'une initiative régionale peut apporter est l'Initiative africaine de professionnalisation, un projet lancé par AFROSAI-E. Il s'agit d'une initiative qui vise à répondre à un besoin de capacité global parmi les professionnels de la comptabilité, afin de renforcer la gestion des finances publiques, y compris les auditeurs financiers. Cet objectif est atteint grâce à des partenariats entre des organisations régionales représentant divers groupes d'acteurs qui collaborent dans la mise en œuvre de cette initiative.

Des informations sur le contexte de ce projet sont disponibles sur https://professionalisation.africa.

Bien que cette initiative s'adresse à l'ensemble des professionnels de la comptabilité et du contrôle des finances publiques du continent africain, elle devrait offrir les

VERSION D'ENDOSSEMENT

mêmes avantages aux ISC des autres continents.

QUESTION 9 :

Quelles seraient les options disponibles aux ISC qui pourraient ne pas être en mesure de structurer/mettre en place une trajectoire de développement professionnel complet telles que décrites aux questions 1 à 6 ci-dessus ?

Les ISC qui ne sont pas en mesure de structurer ou de mettre en place une trajectoire complète de développement professionnel devront envisager d'autres moyens, en s'inspirant des questions précédentes. De la même manière, les ISC qui opèrent dans des contextes complexes et difficiles peuvent également trouver des solutions à leurs problèmes dans toutes les explications fournies.

Ces solutions sont:

- Recruter du personnel très spécifique et professionnellement qualifié (en d'autres termes, être extrêmement pédantique sur les compétences requises) ;
- Les options de soutien par les pairs à long terme entre les ISC ;
- L'ajout des compétences en audit du secteur public, de l'ISC ou des compétences requises dans un pays doit quasiment passer exclusivement par un développement formalisé en entreprise (ce qui peut nécessiter la clarification des rôles, l'utilisation de journaux de bord, etc. pour garantir une bonne structuration) ;
- Envisager des détachements auprès des ISC qui ont des mandats similaires, soit pour des audits de ressources, soit pour agir en tant que superviseurs/mentors à travers la formation en entreprise pour résoudre certaines contraintes de compétences spécifiques au sein des ISC ;
- L'importation des parties les plus pertinentes des programmes offerts par les organisations régionales IDI ou INTOSAI que l'on intègre dans un cours de formation de courte durée spécifiquement adapté aux besoins de l'ISC, en plus du développement structuré en entreprise et
- Solliciter l'appui des donateurs (à travers le mécanisme de coopération des donateurs de l'INTOSAI) pour le financement d'une trajectoire de développement professionnel au sein de l'ISC, qui s'inscrit dans le cadre

d'un investissement plus important dans le renforcement de la gestion des finances publiques dans son pays.

QUESTION 10 :

Dans les travaux menés par l'équipe spéciale, la reconnaissance de l'apprentissage antérieur (ou même du concept de « droits acquis ») s'est révélée comme une option à prendre en considération en matière de trajectoire de développement professionnel. Cela serait-il acceptable et comment peut-on la structurer ?

La reconnaissance de l'apprentissage antérieur (RAA) ou des droits acquis est un processus structuré de reconnaissance des compétences acquises au cours des années d'expérience professionnelle et, en substance, elle sous-entend une forme appropriée d'évaluation des candidats.

En préparant ce guide, deux points de vue se sont dégagés sur la reconnaissance de l'apprentissage antérieur, notamment :

- Un processus bien structuré d'évaluation de l'expérience antérieure mené par un institut professionnel spécifique, qui s'appuie sur ses règles et exigences (qui devront être soumises à un test d'applicabilité par l'ISC) ou
- Un processus un peu moins compliqué, qui constitue un mécanisme de reconnaissance de l'apprentissage antérieur et marque le point d'entrée d'une initiative de développement professionnel.

Dans le second cas (RAA comme point d'entrée), une ISC peut envisager de renoncer aux critères normaux d'admission (telles qu'une qualification spécifique) pour privilégier une combinaison des éléments suivants :

- Se maintenir à certains un niveau spécifique au sein de l'organisation ;
- Accumuler une certaine expérience dans un domaine précis pendant un certain nombre d'années ;
- Un historique de performance ou de valeur ajoutée éprouvé sur un certain nombre d'années et
- Être un membre du personnel en règle.

Dans la mesure où ces exigences permettront l'admission dans un programme de développement professionnel, il ne serait pas approprié qu'elles jouent un rôle dans l'évaluation finale des compétences à laquelle on se soumet au terme

du processus d'apprentissage. Il faut relever que cette option suppose que l'ISC mettra en place un système d'assurance de la qualité et des pratiques de performance suffisamment robustes pour pallier toute lacune éventuelle dans ce processus.

Cette option est attrayante lorsqu'on veut créer un élan de professionnalisation parmi certains membres du personnel qui se retrouvent négativement affectés par l'introduction de nouvelles exigences de compétences.
Cependant, c'est une approche difficile qui peut souvent susciter de la controverse. Il est préférable de s'en servir comme une option qui est négociée de manière transparente avec le personnel, dans le cadre d'une initiative de transformation stratégique plus vaste.

VERSION
D'ENDOSSEME

VERSION
D'ENDOSSEME

VERSION
D'ENDOSSEME

VERSION
D'ENDOSSEME