

Fiche de mise en œuvre des normes du CRAIE relatives à la qualité des recommandations

Approuvé en séance plénière du 10 mars 2020

Rappel des éléments de contexte

La démarche qualité vise à s'assurer de l'application des normes du cadre de référence de l'audit interne de l'Etat (CRAIE). La commission « Démarche qualité de l'audit interne » veille à fournir un appui méthodologique aux missions ministérielles d'audit interne dans la mise en œuvre de ces normes, sur la base d'un échange de bonnes pratiques.

Une « **déclaration annuelle du responsable de la mission ministérielle d'audit interne (MMAI) sur la démarche qualité** » a été mise en place par le CHAIE le 19 mars 2019. Cette démarche poursuivait trois objectifs :

- partager des approches, des expériences et des informations sur les pratiques de chaque ministère ;
- préciser les besoins interministériels d'appui méthodologique relatifs à la démarche qualité ;
- **formuler des recommandations** sur la politique qualité, notamment en lien avec la commission permanente « Cadre de référence de l'audit interne de l'Etat ».

Après avoir analysé les réponses aux déclarations reçues au printemps 2019, la commission « Démarche qualité de l'audit interne » a proposé de fournir un **appui méthodologique aux MMAI** sous trois formes, présentées et validées en séance plénière du 11 juin 2019 :

- une fiche de mise en œuvre des normes du CRAIE relatives à la qualité des recommandations des auditeurs internes de l'Etat ;
 - une fiche de mise en œuvre **des normes du CRAIE relatives à la mise sous qualité** ;
 - la grille actualisée d'autoévaluation fondée sur les risques inhérents à la fonction d'audit interne.
-

Fiche de mise en œuvre des normes du CRAIE relatives à la qualité des recommandations

1. Rappel des normes du CRAIE en lien avec les notions de « recommandation » ou de « communication »

2110 – Gouvernance

L'audit interne doit évaluer et formuler **des recommandations** appropriées en vue d'améliorer les processus de gouvernance de l'organisation pour :

- les prises de décisions stratégiques et opérationnelles ;
- la surveillance des processus de management des risques et de contrôle ;
- la promotion des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte;
- la communication aux services concernés des informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- la coordination des activités et la communication des informations entre les autorités hiérarchiques supérieures, les auditeurs externes, les auditeurs internes, les autres prestataires d'assurance, et l'encadrement.

2340 – Supervision de la mission

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel des auditeurs effectué.

2400 – Communication des résultats

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions.

2410-A1 – La communication finale des résultats de la mission doit inclure les conclusions ainsi que **les recommandations** et/ou les plans d'actions appropriés. Le cas échéant, l'opinion des auditeurs internes devrait être fournie. Une opinion doit prendre en compte les attentes des autorités hiérarchiques supérieures, du comité d'audit interne, et des autres parties prenantes. Elle doit également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile.

2420 – Qualité de la communication

La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

Interprétation : « ... Une communication complète n'omet rien qui soit essentiel aux destinataires cibles. Elle intègre toute l'information significative et pertinente, ainsi que les observations permettant d'étayer les **recommandations** et conclusions. »

2500 – Surveillance des actions de progrès

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller les suites données aux résultats communiqués à l'encadrement.

2500-A1 – Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par l'encadrement ou que les autorités hiérarchiques supérieures ont accepté de prendre le risque de ne rien faire.

2. Le champ d'application des recommandations

Les recommandations ont pour objectif d'améliorer le processus de gouvernance de l'organisation, l'efficacité des processus de management des risques et la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle choisi pour maîtriser les risques.

Les recommandations s'inscrivent dans l'objet et le cadrage de la mission : il n'appartient pas aux auditeurs d'émettre des recommandations concernant des politiques publiques, des activités, des structures ou des processus étrangers à l'objet de la mission.

3. L'élaboration des recommandations

La recommandation fait suite à la révélation et l'analyse d'un problème : les auditeurs doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées :

- chaque recommandation s'appuie sur un constat (révélation d'une anomalie, d'un écart, d'une erreur, d'une insuffisance, d'un dysfonctionnement) ;
- chaque recommandation est étayée par une analyse des causes de l'anomalie constatée et des conséquences réelles et potentielles de cette anomalie.

La recommandation corrige l'anomalie ou le dysfonctionnement constaté : elle annule la cause d'une non-conformité ; elle améliore une maîtrise de risque insuffisante ; elle optimise les processus de management des risques et de contrôle...

4. La portée des recommandations

Les recommandations doivent être constructives et pertinentes et leurs caractères réalistes, opérationnels et mesurables. Elles doivent traiter les causes des problèmes relevés afin de remédier au dysfonctionnement ou à l'insuffisance et d'éviter que le problème ne se reproduise. L'auditeur apprécie le rapport entre la pertinence d'une action corrective et le bénéfice que l'organisation en retire en terme de maîtrise des risques pour évaluer le bien-fondé de la recommandation au regard de la criticité des risques.

En matière de processus de nature budgétaire et financière, la recommandation fait l'objet d'une analyse préalable coût/bénéfice afin d'en évaluer sa pertinence.

Les auditeurs privilégient les recommandations stratégiques et limitent le nombre de recommandations opérationnelles de manière à garantir la lisibilité du rapport d'audit, à éviter de brouiller les priorités du plan d'action et faciliter la réalisation du processus de suivi des recommandations.

5. La forme des recommandations

La recommandation doit être précise, pertinente et s'appuyer sur des preuves d'audits documentés.

Elle est rédigée avec un verbe d'action à l'infinitif (exemples : faire, élaborer, etc.)

La recommandation est assortie d'un délai de réalisation tenant compte de la criticité du risque à maîtriser, de l'urgence de la correction et de la complexité de sa mise en œuvre.

Une recommandation est adressée : elle désigne la structure chargée de sa mise en œuvre et lorsqu'elle concerne plusieurs structures, elle précise laquelle d'entre elles va coordonner sa mise en œuvre.

Une recommandation précise un objectif à atteindre ou une action à mener sans esquisser le moyen d'y parvenir car l'élaboration du plan d'action est du ressort de l'audité.

Les recommandations sont hiérarchisées selon leur niveau d'importance. Le degré de priorité s'apprécie en fonction du niveau de criticité du risque (impact et probabilité) ; à titre d'exemple les recommandations peuvent être ainsi classées :

- critique (risque majeur, très fréquent) ;
- sensible (risque important, fréquent) ;
- modéré (risque faible ou rare).

Ce classement peut prendre la forme niveau 1, 2, 3.

La communication des recommandations doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

6. Le suivi des recommandations

Les recommandations font l'objet d'un plan d'action élaboré par la structure auditée et d'un processus de suivi au plus tard à l'échéance du plan d'action.

La MMAI rend compte au CMAI de la mise en œuvre des recommandations au moyen d'indicateurs de suivi tels que :

- le pourcentage des recommandations réalisées ;
- l'antériorité des recommandations ;
- le nombre de recommandations abandonnées.