

MODULE DE FORMATION RELATIF A L'AUDIT DE LA PERFORMANCE

Elaboré par:

- ✓ Mr Mohamed BOUHLEL: Contrôleur Général au Contrôle Générale du Domaine de l'Etat et des Affaires Foncières
- ✓ Mme Nihed MAALOUL: Commissaire de gouvernement près la Cour des Comptes
- ✓ Mme Basma HAMMAMI: Contrôleur Première classe au Contrôle Général des Finances (CGF)



MODULE DE FORMATION RELATIF A L'AUDIT DE LA PERFORMANCE

Introduction

LOB 2019:

- ❑ **Article1:** la **performance** est « la capacité de chaque organisme ou administration à exploiter d'une **manière efficace** les ressources mises à sa disposition afin de réaliser des **objectifs tracés** ».
- ❑ **Article 63:** Le budget de l'Etat est soumis à un contrôle administratif qui coïncide avec les différentes étapes de son exécution, selon des procédures qui seront fixées par les textes réglementaires spécifiques à chaque instance de contrôle.

Toutes les administrations publiques sont soumises à des **missions d'audit** et leurs **rapports annuels de performance** sont examinés et évalués.

- ❑ **Article 64 :**Le budget... est soumis à un contrôle à posteriori exercé par la Cour des Comptes, laquelle est aussi chargée **d'émettre ses observations relatives aux rapports annuels de performance par mission et par programme.**

Importance de la notion de **performance** et de **l'audit de la performance**



MODULE DE FORMATION RELATIF A L'AUDIT DE LA PERFORMANCE

- ❑ AXE N° 1 : CONTEXTE DE L'AUDIT DE LA PERFORMANCE
- ❑ AXE N° 2 : PROCESSUS DE L'AUDIT DE LA PERFORMANCE
- ❑ AXE N° 3 : METHODOLOGIE DE L'AUDIT DE PERFORMANCE EN MODE « GBO »

SEANCE N°1 : CONTEXTE DE L'AUDIT DE LA PERFORMANCE

○ OBJECTIF DE LA SEANCE:

Le premier axe a pour objectifs généraux :de familiariser les gestionnaires et les auditeurs avec ce type d'audit en donnant une idée claire sur :

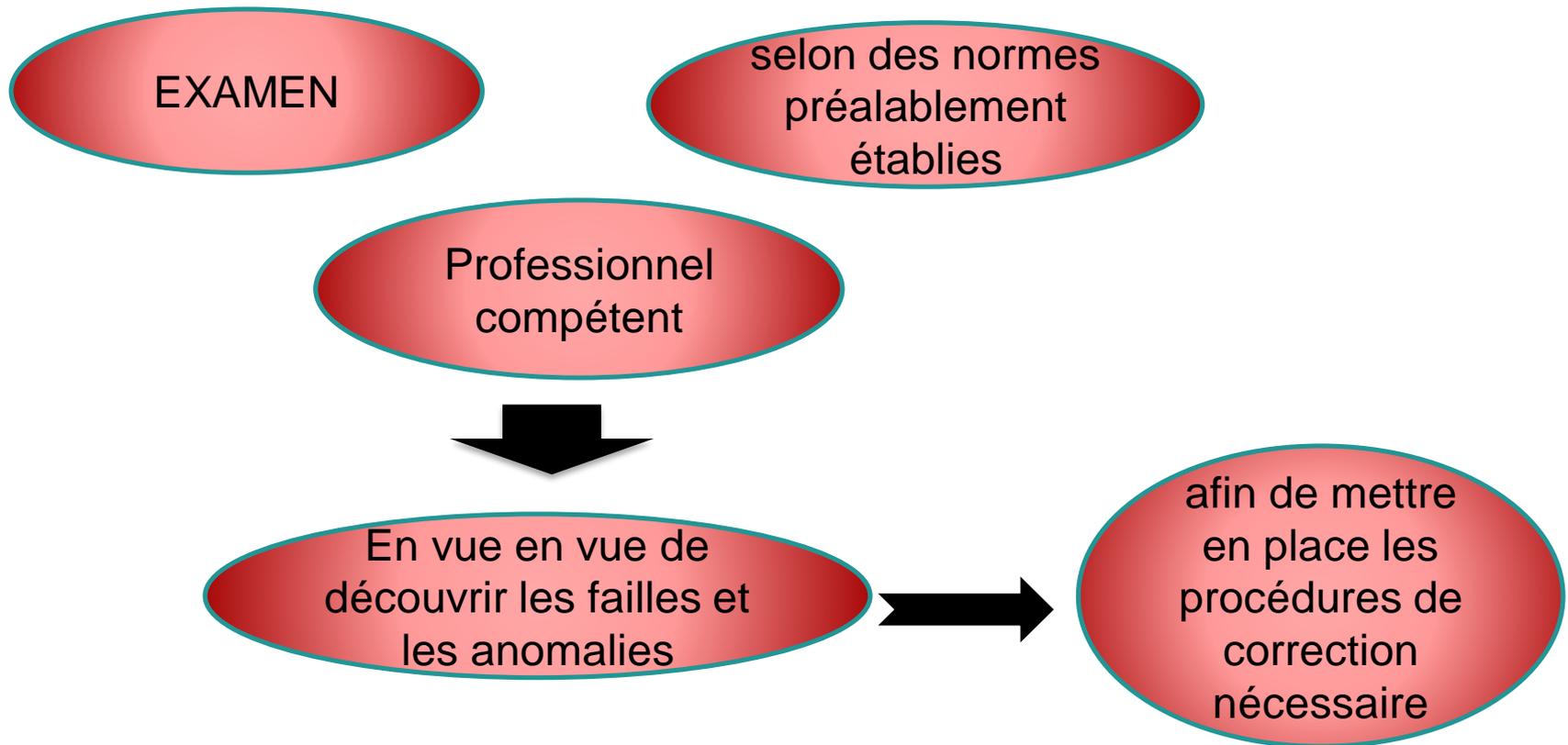
- La définition de **l'audit** et sa distinction par rapport à **l'évaluation** et **le contrôle**,
- L'audit de la Performance/l'audit de conformité et l'audit financier,
- Les objectifs de l'Audit de la Performance
- L'audit de la Performance et les trois « E »



**l'audit est un processus méthodique,
indépendant et documenté permettant
d'obtenir des preuves d'audit et de les
évaluer de manière objective pour
déterminer dans quelle mesure les
critères d'audit sont satisfaits.**



D'une façon générale...



AUDIT INTERNE/AUDIT EXTERNE

L'audit interne: la mise en place d'un service au sein de la structure

L'audit externe: la structure fait appel à un intervenant extérieur

L'audit et le contrôle

- L'audit se distingue du contrôle traditionnel qui se répartit traditionnellement en 3 catégories:

Le contrôle politique	Le contrôle administratif	Le contrôle juridictionnel
Le CP prend la forme, au niveau de l'Etat, de <u>la discussion et de l'adoption</u> de la loi de règlement par le Parlement	Le CA exercé à différents niveaux par de multiples intervenants (les Comptables publics, CDP, Comité du budget, inspections ministérielles, les corps de contrôle, la Cour des comptes	Le CJ exercé par la Cour des comptes (jugement des comptes des comptables publics, financement des compagnes électorales..)

L'audit et l'évaluation

une appréciation des interventions

en fonction de leurs résultats

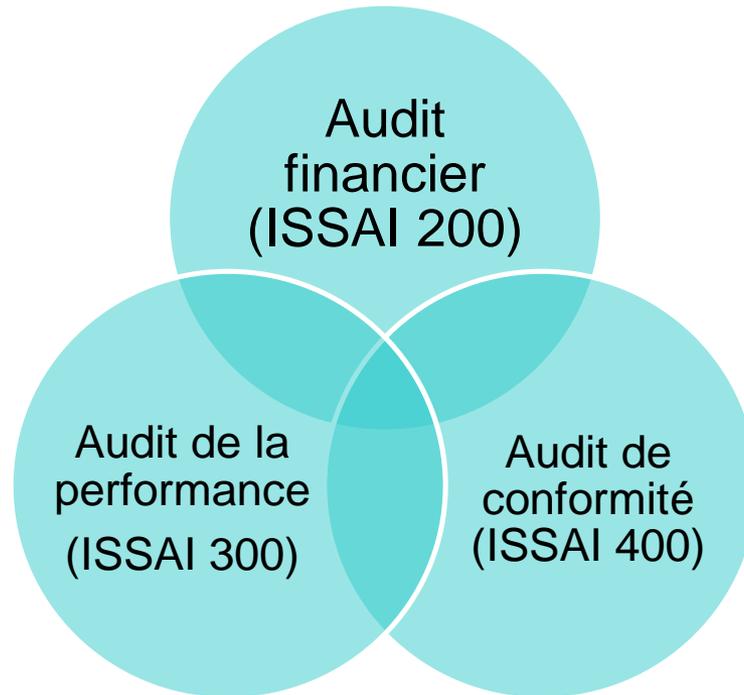
L'évaluation

et des besoins qu'elles visent à satisfaire.

de leur impact

L'audit de la Performance

- Selon la norme ISSAI 100 « Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques », l'audit de la performance est une forme d'audit:



Définition de l'Audit de la performance...

Une activité
indépendante et
objective d'*examen*

des opérations, des
systèmes, des programmes
et des organisations du
gouvernement du ministère

Audit de la performance

sous au moins l'un des trois
angles suivants : économie,
efficience et efficacité



et si des
améliorations
sont possibles

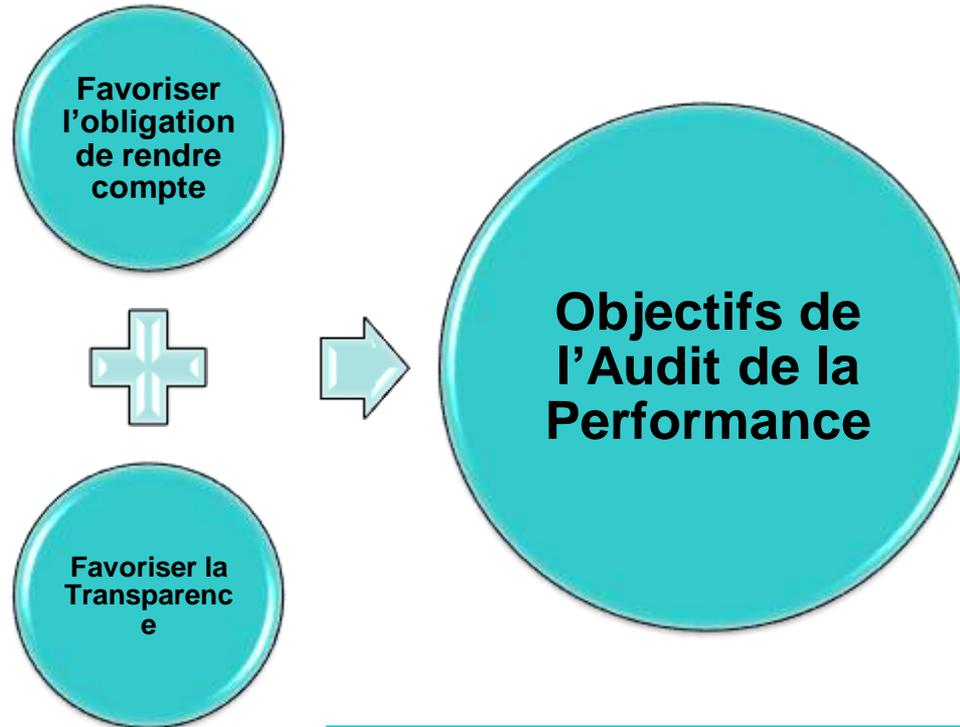
Audit de la Performance/Audit de conformité

Caractéristiques	Audit de la performance	Audit de conformité
Principe	Économie, efficacité, efficacité	Conformité avec la loi
Objectif de l'audit	Contribuer à l'amélioration de la gestion publique	Vérifier si le responsable agit dans le respect des lois et des règles
Rôle de l'auditeur	Évaluer la performance	Vérifier les écarts entre la situation existante et la règle
Comportement de l'auditeur	Consultant ou analyste de politique publique	Juge ou comptable
Critères	Normes légales, pratiques exemplaires, valeurs professionnelles, modèles, expérience	Normes légales
Responsabilité	Responsabilité en matière de performance	Responsabilité en matière de conformité

Audit de la Performance / Audit Financier

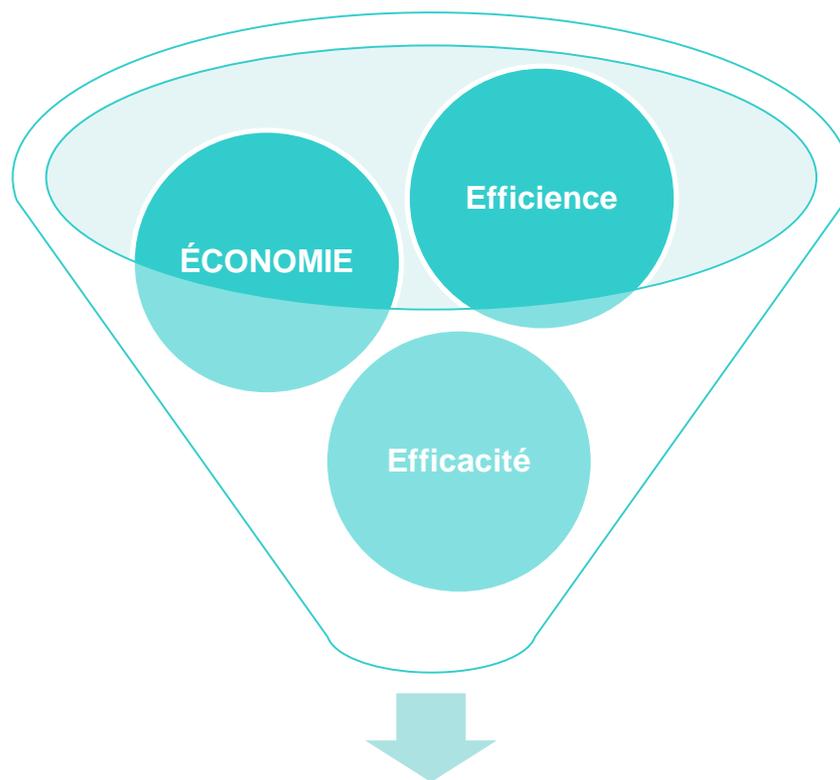
Aspect	Audit de la performance	Audit financier
Objectif	Apprécier si les interventions ou les actions relevant du secteur public ont été effectuées conformément aux principes d'économie, d'efficience et d'efficacité	Apprécier si les opérations financières ont été effectuées conformément aux lois et règlements, et si les comptes et les états financiers sont exacts et justes, autrement dit fiables
Champ	Politiques, programmes, organisation, activités et systèmes de gestion	Opérations financières, comptabilité, états financiers
Méthodes	Varié d'un audit à un autre	Modèle normalisé
Critères d'audit	Font d'avantage appel au jugement de l'auditeur. Critères uniques pour chaque audit	Critères standardisés fixés par la législation et la réglementation pour l'ensemble des audits: cadre comptable approprié,
Rapports	Recommandations..	Opinion, Jugement et/ou rapport annuel plus ou moins normalisés, avis sur la sincérité du sujet..

Objectifs de l'Audit de la Performance



L'objectif de l'audit de la performance est de contribuer à l'amélioration de l'économie, de l'efficience et de l'efficacité du secteur public en examinant et en analysant la performance des entités publiques.

L'audit de la Performance et les Trois « E »



Les trois « E »

ÉCONOMIE : veiller à ce que les coûts restent faibles

- Les opérations de contrôle de l'économie sont susceptibles d'apporter des réponses à des questions comme :



Les moyens retenus ou l'équipement obtenu (les apports) constituent-ils l'utilisation la plus économique des deniers publics ?



Les ressources humaines, financières ou matérielles ont-elles été utilisées de manière économique ?



Les activités de gestion sont-elles réalisées dans le respect des principes administratifs viables et des bonnes politiques de gestion ?

EFFICIENCE : optimiser l'utilisation des ressources disponibles

- L'efficience concerne l'optimisation des réalisations obtenues pour un niveau donné d'apports ou le niveau minimum d'apports nécessaire pour obtenir un niveau donné de réalisations. Exemples:

Le département obtient-il les meilleurs services compte tenu du budget qui leur est alloué ?

Les écoles utilisent-elles leurs équipements informatiques au maximum de leurs possibilités ?

EFFICACITÉ : atteindre les buts ou les objectifs retenus

- L'efficacité comprend deux aspects distincts : la réalisation d'objectifs précis en termes de réalisations et l'obtention des effets prévus.
- Pour s'assurer de l'efficacité, il convient de répondre à des questions telles que :

Les départements ou agences atteignent-ils les objectifs fixés dans leur politique ?

Les départements ou agences réalisent-ils les objectifs de leur programme dans tous les secteurs de la communauté ?

Le quatrième «E » : Équité

- En plus des trois 3 E couramment utilisés, l'Équité trouve de plus en plus souvent sa place dans l'audit de la performance.
- Exemples de programmes gouvernementaux ayant une composante d'équité :

Exemple 1

- programme d'assainissement attribuant des ressources financières plus importantes aux régions les plus pauvres du pays ;

Exemple 2

- programme de logement enregistrant les femmes comme propriétaire du bien ;

Exemple 3

- programme d'emploi réservant des places aux personnes handicapées.

L'AUDIT DE LA PERFORMANCE

- ❑ AXE N° 1 : CONTEXTE DE L'AUDIT DE LA PERFORMANCE
- ❑ AXE N° 2 : PROCESSUS DE L'AUDIT DE LA PERFORMANCE
- ❑ AXE N° 3 : METHODOLOGIE DE L'AUDIT DE PERFORMANCE EN MATIERE « GBO »



SEANCE N°2: LE PROCESSUS D'AUDIT DE LA PERFORMANCE



OBJECTIF DE LA SEANCE:

A travers les informations fournies et les discussions, les participants seront capables, à la fin de la séance, de connaître **les composantes du processus d'audit de la performance**, ce qui leur permettra de comprendre le déroulement de l'audit (cas des gestionnaires) et de le mener (cas des auditeurs) conformément aux normes professionnelles.



LA PLANIFICATION DE L'AUDIT

➤ Etape 1: Choix du sujet d'audit

- Importance relative
- Risques
- « Auditabilité »
- Impact
- Opportunité
- Travaux antérieurs



✓ **Lettre de mission** : mandat, thème, droits d'accès, équipe...

✓ **Réunion d'ouverture**: Objet, méthodologie, calendrier, besoins logistiques,...



LA PLANIFICATION DE L'AUDIT

➤ Etape 2: Compréhension du thème d'audit

- Entretiens avec les responsables
- Revue documentaire
- Etude sommaire des systèmes de contrôle
- consultation sur les pratiques exemplaires



Note/ rapport à vocation interne résumant l'étape de compréhension du thème d'audit

LA PLANIFICATION DE L'AUDIT

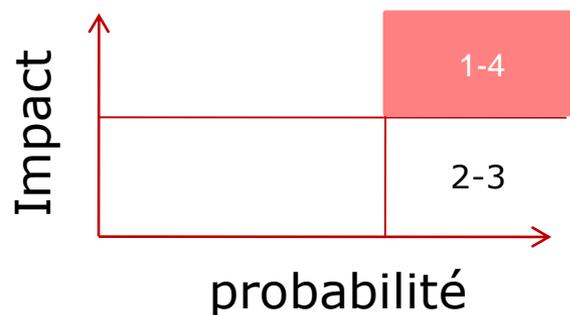
Contenu de la Note/ rapport / compréhension du thème d'audit

- ❖ Brève description du sujet d'audit/environnement
- ✓ Présentation du cadre juridique régissant l'activité du programme.
- ✓ Présentation du programme/ sous programmes, des objectifs et des indicateurs.
- ✓ Présentation des principaux intervenants.
- ✓ Données chiffrées sur l'évolution de l'activité du programme et de la performance réalisée
- ✓ Evolution de budgets, effectifs, ..
- ✓ Description du système d'information
- ✓
- ❖ Points forts/faibles et opportunités /menaces
- ❖ Appréciation des risques: **matrice des risques**
- ❖ Sujets/problèmes méritant une attention particulière



EXEMPLE: Appréciation des risques relatifs au programme « Œuvres universitaires »

probabilité	Impact	Risque	N°
élevée	élevé	Les bourses d'études non servies dans des délais raisonnables	1
élevée	moyen	Des foyers universitaires mal entretenus	2
élevée	moyen	Infrastructure des restaurants universitaires mal adaptée	3
élevée	élevé	Des agents de restauration mal formés	4
		



LA PLANIFICATION DE L'AUDIT

➤ Etape 3: Conception de l'audit

- Objectifs de l'audit (pourquoi?)
- portée de l'audit (qui? Où? Quand?)
- Questions d'audit
- Critères d'audit
- Matrice de conception de l'audit
- Finalisation du document du plan d'audit

Exemple

EXEMPLE: Audit de performance PROGRAMME Y de la mission X

OBJECTIF ET ETENDUE D'AUDIT

- ❑ « L'audit a pour but de s'assurer que la mission X a **réussi à gérer** le programme Y selon les exigences de la méthodologie GBO. Elle vise aussi à vérifier si **les objectifs du programme sont atteints** et si les services rendus sont de qualité.
- ❑ L'audit couvrira la période 2015-2018.
- ❑ Les investigations couvriront les services centraux de la mission X ainsi qu'un échantillon composé desitués dans.... »

Question d'audit 1 : le programme Y est-il géré selon les exigences de la méthodologie GBO ?

➤ Les préalables du système GBO Sont-ils instaurés de façon efficace ?

- ✓ La formation en matière GBO est-elle suffisante?
- ✓ Existe-t-il une application de suivi des indicateurs de performance?
- ✓ Le dialogue de gestion est-il effectif ?
- ✓ Le contrôle hiérarchisé des dépenses est-il fonctionnel?
- ✓ Le système de contrôle interne est-il mis en place?

➤ Le programme est-il conçu selon les exigences de la méthodologie GBO ?

- ✓ Existe-t-il une cohérence entre la stratégie, les priorités, les objectifs et les indicateurs du programme ?
- ✓ Les indicateurs sont-ils pertinents et fiables ?
- ✓ Le changement des objectifs et des indicateurs est-il justifié ?
- ✓ La déclinaison opérationnelle du programme est-elle performante? (programme, s/programme, UO)
- ✓ La déclinaison de la performance est-elle performante? (objectifs stratégiques- objectifs et indicateurs opérationnels)
- ✓ Un cadre contractuel est-il défini pour la réalisation des objectifs opérationnels?

➤ Les moyens mis sont-ils suffisants pour l'atteinte des objectifs ?

➤ Le système d'informations permet-il la mesure de la performance de façon fiable et au moment opportun ?

Question d'audit 2 : Les objectifs du programme sont –ils atteints ?

- Les indicateurs cibles du programme ont-ils été atteints ?

Question d'audit 3 : les services du programme Y sont –ils de qualité ?

- le nombre de réclamations a-t-il diminué ?
- La demande de services est-elle satisfaite ?

LA REALISATION DES TRAVAUX D'AUDIT

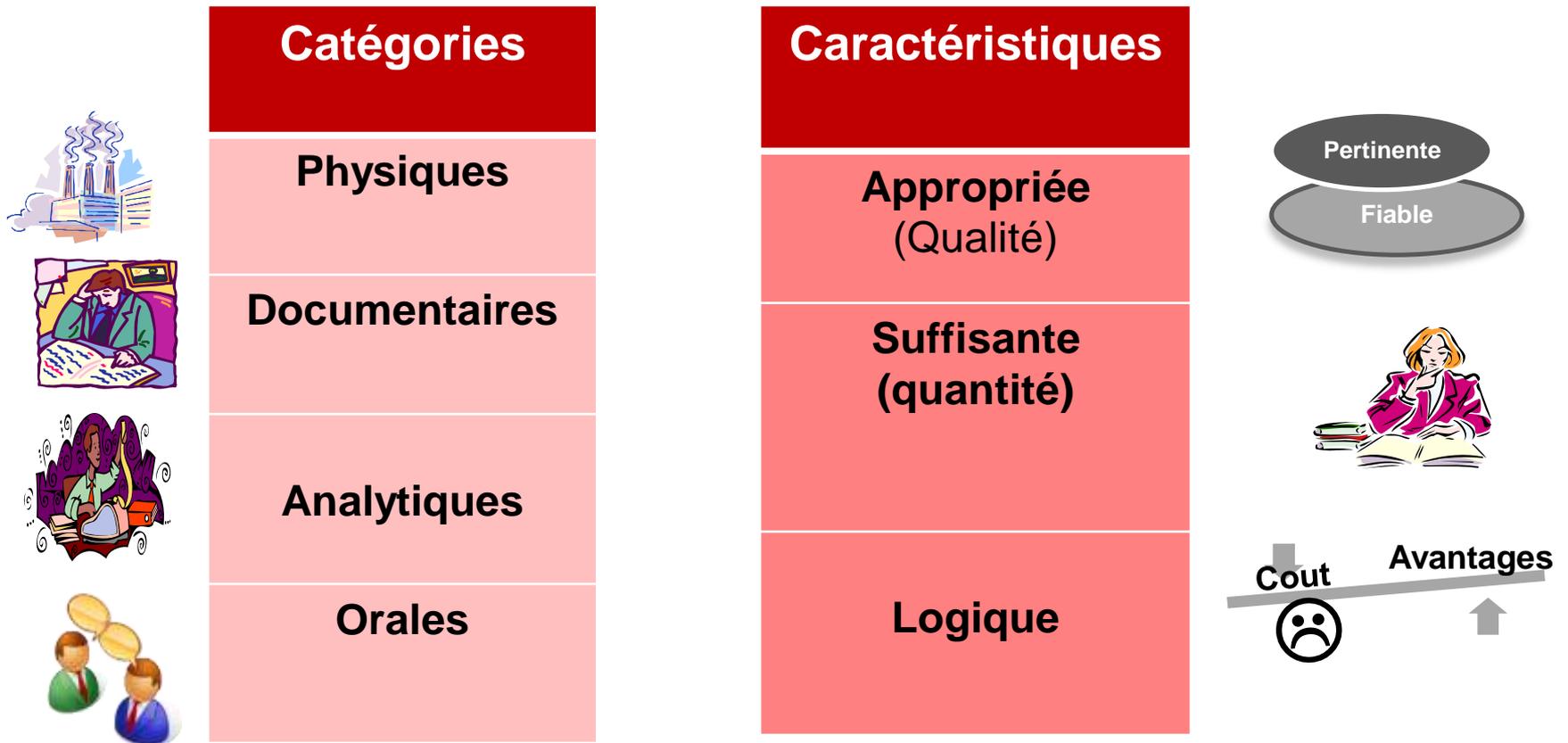


Etapes de la réalisation des travaux d'audit



LA REALISATION DES TRAVAUX D'AUDIT

➤ Collecter les preuves



LA REALISATION DES TRAVAUX D'AUDIT



Elaborer les **résultats et les constatations** d'audit

□ Définition

□ *Structure type*

- ✓ critère (ce qui devrait être)
- ✓ état (ce qui est),
- ✓ cause (raison de l'écart par rapport aux normes ou aux critères)
- ✓ effet (conséquences de la situation observée).
- ✓ Recommandations

LA REALISATION DES TRAVAUX D'AUDIT

□ Etapes

- ✓ Analyse des données/comparaison des résultats
- ✓ Évaluation des preuves
(objet, valeur financière, indépendance, cout, danger de conclusions erronées, diligences...)
- ✓ Discussion des résultats au sein de l'équipe
- ✓ Communication avec l'organisme audité
- ✓ Matrice des constatations d'audit

Gérer les risques d'audit

LA REALISATION DES TRAVAUX D'AUDIT

➤ Documenter l'audit

□ Avantages

- ❖ Garantir la qualité de l'audit
- ❖ Confirmer l'exactitude des faits
- ❖ Définir de bonnes pratiques à appliquer

□ Contenu

- ❖ Détails du plan d'audit /méthodologie
- ❖ Résultats des travaux et des analyses
- ❖ Communications avec l'entité auditée
- ❖ Examens effectués par le superviseur/contrôle qualité.



LA RESTITUTION DES TRAVAUX D'AUDIT



➤ Rédiger le rapport d'audit

Caractéristiques du rapport

- Exhaustif
- Convaincant
- Opportun
- Faciles à lire
- Equilibré

LA RESTITUTION DES TRAVAUX D'AUDIT



➤ Recueillir les commentaires de la structure auditée

- Transmettre « les observations préliminaires » ou le rapport « provisoire »
- Prise en comptes des réponses dans le rapport définitif

LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS D'AUDIT



- Examiner les mesures correctrices prises sur la base des résultats d'audit
- Déterminer si les problèmes de performance ont été résolus de façon adéquate

Résumé de la séance n°2



SEANCE N°3 : LA METHODOLOGIE DE L'AUDIT DE PERFORMANCE



OBJECTIF DE LA SEANCE:

A travers les informations pratiques et les discussions, les participants auront un aperçu général sur **la démarche à adopter en matière audit de la performance d'un programme**, ce qui les aidera à améliorer la conception du cadre de performance et de sa mesure (cas de gestionnaires) et d'avoir un cadre pour mener et exécuter en pratique des missions d'audit de performance (cas de auditeurs).

I- L'HARMONISATION DE LA STRATEGIE DU PROGRAMME AVEC LA STRATEGIE SECTORIELLE

évaluer la conception générale du programme

Evaluer la cohérence les axes stratégiques par rapport à la stratégie, les priorités/objectifs correspondant à ces axes

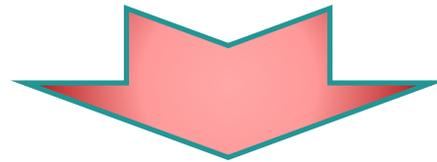
Préparer des questionnaires pour les responsables de programme

Conduire les entretiens avec les responsables du programme

cohérence du dispositif -stratégie/priorités/Leviers- Actions

III- EVALUATION DE LA PERTINENCE DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

- ➔ Objectifs dont la formulation n'est pas suffisamment précise
- ➔ Objectifs dont la réalisation dépend significativement d'acteurs externes



- ❑ **Présentation du programme,**
- ❑ **Organisation du pilotage du programme**

Evaluer la capacité des indicateurs retenus à rendre compte des objectifs de manière pertinente

Adéquation
des
indicateurs
retenus

Stabilité des
indicateurs

- ❑ cohérence du dispositif: stratégie/priorités/Leviers-actions/indicateurs
- ❑ Les indicateurs dont l'évolution de la valeur dépend de facteurs sur lesquels les services n'ont pas de prise

III- EVALUATION DE LA FIABILITE DES INDICATEURS SELON LES trois « E »

Identifier les risques liés aux modalités de collecte et/ou de centralisation des données ainsi que celles liés au calcul de l'indicateur risques

Analyser
l'indicateur

Conduire
les
entretiens

Identifier
les
risques

- ➔ Facteurs de sécurité ou de risque du processus de collecte, de centralisation et de traitement des informations
- ➔ Traçabilité des données
- ➔ Mesures à prendre pour pallier les faiblesses

1- EVALUATION DE L'EFFICACITE DES INDICATEURS

Les résultats mesurés par les indicateurs de performance ont-ils été atteints et ont-ils produit les effets attendus.

Etudier la variation des indicateurs sur plusieurs années et établir la variation des valeurs-cibles et l'écart entre la valeur attendue et la valeur réalisée

- Documents collecte
- Questionnaire et entretiens

Causes des variations et écarts observés

L'efficacité des indicateurs à refléter les résultats réels obtenus

2-EVALUATION DE L'EFFICIENCE DES INDICATEURS

l'utilisation optimale, ressources budgétaires
les résultats sont obtenus au meilleur coût .

rapprocher les résultats
obtenus et les moyens engagés

- Evaluer l'efficacité de la gestion budgétaire
- la mise en place d'une comptabilité analytique
- Initier des évaluations

3- EVALUATION DE LA RELATION -MOYENS/ OBJECTIFS-

la manière dont les moyens humains, budgétaires et matériels sont alloués aux différents programmes

- ✓ contexte des finances publiques
- ✓ PAP et dossiers budgétaires
- ✓ Entretiens et questionnaires



Constantes et ruptures dans la structure des budgets



prise en compte des objectifs dans la définition des enveloppes budgétaires et la répartition des moyens entre les services.



III- EVALUATION DU SYSTEME D'INFORMATION

la fiabilité des systèmes d'informations concourant à la production des indicateurs, et les possibilités de construire un système de contrôle de gestion

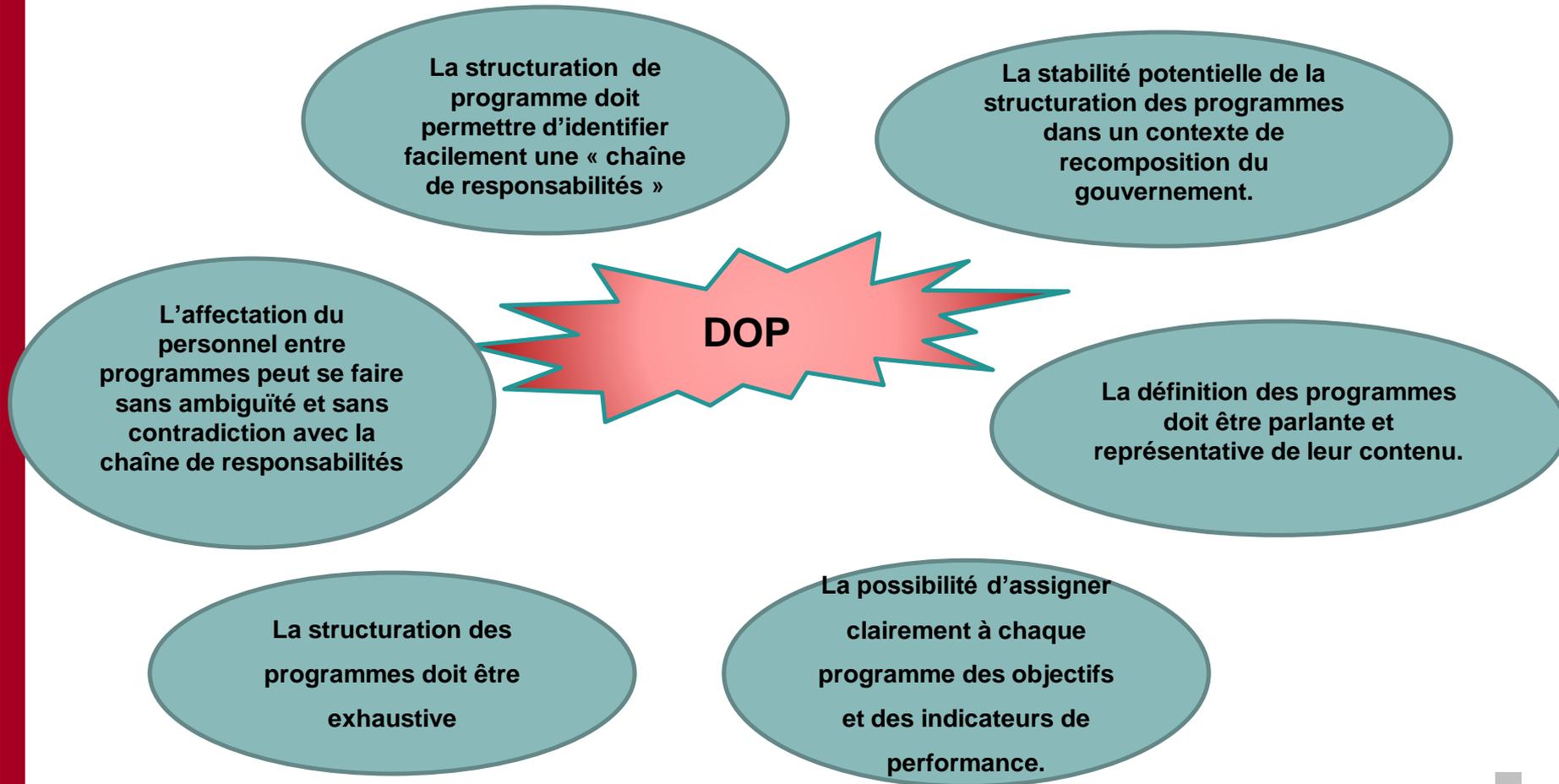
les risques éventuels que le système d'information altère ou influence la mesure de la performance

- systèmes d'informations qui participent à la production des indicateurs,
- relations entre les systèmes de gestion «métier» et le système informatique de mesure et de suivi de la performance

zones de risque du SI

IV- EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA DECLINAISON OPERATIONNELLE ADOPTEE:

S'assurer que le découpage programmatique a-t-il répondu aux règles suivantes :



Pour conclure...

- D'après le contexte de l'Audit de la Performance, les principaux avantages tirés de cet audit sont:
 - ❑ Il est un audit pertinent
 - ❑ Il est flexible.

- D'après son processus et sa méthodologie, l'audit de la performance vise à:
 - ❑ améliorer la performance organisationnelle,
 - ❑ renforcer la gouvernance,
 - ❑ prévenir et détecter la fraude,
 - ❑ et gagner la confiance du public.



**Fin de la
présentation**



**Merci pour
votre attention**



**Merci pour
votre attention**