|  |
| --- |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  | |  | | --- | | **Directives en matière d’audit annuel des subventions du Fonds mondial**  Mandat d’audit de la performance | |  |

novembre 2019 GENÈVE, SUISSE

Sommaire

[1 Introduction 3](#_Toc46840872)

[2 Contexte du programme, structure de l’audit et description des entités 3](#_Toc46840873)

[**2.1** **Contexte du programme**: [à remplir par le récipiendaire principal] 3](#_Toc46840874)

[**2.2** **Entités du programme et démarche de l’audit**: [à remplir par le récipiendaire principal] 3](#_Toc46840875)

[3 Contacts [à communiquer à l’auditeur de façon confidentielle] : 3](#_Toc46840876)

[4 Objectifs 3](#_Toc46840877)

[5 Normes et orientations 4](#_Toc46840878)

[**5.1** **Principes généraux** 4](#_Toc46840879)

[**5.2** **Qualifications, expérience et composition de l’équipe** 4](#_Toc46840880)

[**5.2.1** **Qualifications et expérience** 4](#_Toc46840881)

[**5.2.2** **Composition de l’équipe** 5](#_Toc46840882)

[6 Portée 5](#_Toc46840883)

[7 Procédures d’audit 5](#_Toc46840884)

[**7.1** **Procédures spécifiques** 5](#_Toc46840885)

[**7.1.1** **Procédures d’examen de l’« économie » des intrants** 6](#_Toc46840886)

[**7.1.2** **Procédures d’examen de l’« efficacité »** 6](#_Toc46840887)

[**7.1.3** **Prise en compte du risque de fraude** 6](#_Toc46840888)

[**7.2** **Planification** 7](#_Toc46840889)

[**7.2.1** **Réunion de lancement avec le récipiendaire principal et étude préliminaire** 7](#_Toc46840890)

[**7.2.2** **Démarche de l’audit** 7](#_Toc46840891)

[**7.3** **Travaux d’audit sur le terrain** 8](#_Toc46840892)

[**7.3.1** **Informations de vérification** 8](#_Toc46840893)

[**7.3.2** **Lettre complémentaire** 8](#_Toc46840894)

[**7.3.3** **Protocole de compte rendu** 8](#_Toc46840895)

[**7.3.4** **Réunion de clôture** 8](#_Toc46840896)

[**7.4** **Communication de l’information** 9](#_Toc46840897)

[**7.4.1** **Conclusions (la « réalité » comparée à « ce qui est attendu »)** 9](#_Toc46840898)

[**7.4.2** **Conclusions et recommandations de l’audit**  9](#_Toc46840899)

[**7.4.3** **Projet de rapport** 9](#_Toc46840900)

[**7.4.4** **Rapport final** 10](#_Toc46840901)

**Mandat en vue d’un audit de la performance**

1. **Introduction**

Le présent mandat définit le cadre selon lequel le récipiendaire principal accepte de confier à l’auditeur la réalisation d'un audit de la performance sur [*question principale*] et d’en rendre compte en lien avec le projet ci-après [[1]](#footnote-1). Les audits de la performance doivent être autorisés par les équipes de pays du Fonds mondial avant la mise en route des travaux.

1. **Contexte du programme, structure de l’audit et description des entités**
   1. **Contexte du programme**: [à remplir par le récipiendaire principal]
2. Le récipiendaire principal fournit un bref aperçu de la subvention, notamment les objectifs clés et les activités principales. À ces fins, il peut reprendre la description du programme présentée dans la confirmation de subvention.
3. Il indique les informations clés relatives au montant de la subvention et au cycle de mise en œuvre nécessaires à une bonne compréhension de la portée de l’audit. Il peut ainsi préciser la phase de la subvention, le montant total engagé, les modifications apportées à la structure de la subvention telles que la fusion avec une autre subvention, le montant inscrit au budget pour l’année visée par l’audit, et le montant décaissé par le Fonds mondial au récipiendaire principal, et par celui-ci aux sous-récipiendaires.
   1. **Entités du programme et démarche de l’audit**: [à remplir par le récipiendaire principal]
4. Le récipiendaire principal précise la nature de l’audit et la catégorie dans laquelle s’inscrit celui-ci, en veillant à expliquer toute exception convenue. Il présente sous forme de tableau toutes les entités visées par l’audit, en spécifiant leur nom, leur statut juridique, la portée de l’audit, les principales activités financées, le montant des dépenses engagées pendant la période considérée, ainsi que toute autre information utile devant être portée à l’attention de l’auditeur.
5. **Contacts** [à communiquer à l’auditeur de façon confidentielle] :
6. Le récipiendaire principal fournit une liste des contacts essentiels à la conduite de l’audit, en précisant leurs coordonnées complètes. Cette liste inclut au minimum : le directeur général et le directeur financier du récipiendaire principal, le gestionnaire de programme, le responsable financier de la subvention, ainsi que les directeurs, gestionnaires des programmes et responsables financiers des sous-récipiendaires.
7. **Objectifs**
8. L'audit de la performance a vocation à promouvoir une gouvernance économique, efficace et efficiente. Il encourage également la responsabilité et la transparence[[2]](#footnote-2). L’**objectif** d’un audit de la performance est également de répondre à des questions et hypothèses d’audit globales et subsidiaires définies, de les vérifier et d’en tirer des conclusions.

* Question principale de l’audit : [*définit le sujet, la portée et l’objet de l’audit, et forme le fondement de la conception de l'audit dans son ensemble*.]
* **Questions ou hypothèses subsidiaires :** [afin de formuler les questions de l’audit – les critères – et les sous-questions de manière normative ou analytique, plutôt que simplement descriptive]

1. **Normes et orientations**
2. L’audit de la performance est réalisé dans le respect des normes ci-après :

* les normes et orientations publiées par l’Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) en matière d’audit de la performance ;
* l’ensemble des normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) pertinentes au vu de l’audit, notamment la norme ISSAI 3100[[3]](#footnote-3) aux fins de la définition de la démarche applicable ;
* le cadre conceptuel international pour les missions d'assurance (ISAE), en particulier les normes internationales sur les missions d’assurance (ISAE 3000) relatives aux missions autres que des audits ou des examens limités de l’information financière historique, de la Fédération internationale des experts comptables (IFAC) ; et
* la norme ci-avant est extraite de la norme internationale de contrôle qualité (ISQC), elle-même tirée du code de déontologie à l’usage des comptables professionnels du Conseil des normes internationales de déontologie comptable (IESBA).
  1. **Principes généraux**

1. Pour mener à bien sa mission, le cabinet d’audit doit confirmer son adhésion à un organisme professionnel national de comptabilité/d’audit. Cette entité :

* est membre de la Fédération internationale des experts-comptables (IFAC) ; et
* si ce n’est pas le cas, elle s’engage à mener sa mission dans le respect des normes indiquées ci-avant.
  1. **Qualifications, expérience et composition de l’équipe**
     1. **Qualifications et expérience**

1. L’auditeur emploie des personnels adéquats, possédant des qualifications professionnelles appropriées et une connaissance adaptée des normes ISSAI 3100, en particulier une expérience en matière d’audit de la performance d’organismes de taille et de complexité comparables à celle de l’entité. L’expérience ci-après est requise :

* connaissance et compréhension des programmes de santé en général et preuve de la compréhension des particularités des programmes financés par des bailleurs de fonds ;
* de préférence, les personnels clés (gestionnaire de l’audit ou partenaire) ont l’expérience des audits de programmes du Fonds mondial ; et
* connaissance des lois et réglementations du pays.
  + 1. **Composition de l’équipe**

1. La composition de l’équipe dépend de la nature et de la complexité de la mission. En définitive, la composition de l'équipe incombe au partenaire responsable de la mission, qui est tenu de veiller à l’adéquation de la nature de la mission au regard des qualifications, aptitudes et compétences de son équipe. Dans sa proposition, l’auditeur indique l’équipe chargée de la mission d’audit, les rôles et responsabilités de ses membres ainsi que leur expérience dans le secteur ou des missions pertinents.
2. **Portée**
3. L'audit est réalisé dans les bureaux du récipiendaire principal et aux endroits où les procédures visées par l’audit de la performance se déroulent.
4. L'auditeur tient compte du fait que le récipiendaire principal doit se réunir aux fins de préparer l’audit, d’informer les sous-récipiendaires ou d'autres entités investis dans les procédures visées par l’audit, et de discuter des rapports avant leur finalisation.
5. La direction du récipiendaire principal collabore avec l’auditeur et lui fournit les informations requises. L'auditeur informe le Fonds mondial à des fins de mesures immédiates s'il constate que la portée des travaux de l’auditeur est insuffisante. À ce titre, il détermine si l’audit doit se poursuivre ou non et s’il doit être poursuivi, si la portée de l’audit et les échéances de rapport doivent être modifiées.
6. **Procédures d’audit**
7. L’auditeur mène ses travaux dans le respect des **procédures en matière d’audit de la performance** définies dans la section ci-après, qui couvrent la documentation et les pièces justificatives, la planification, le travail de terrain et la communication de l’information.
   1. **Procédures spécifiques**
8. L’audit de la performance contribue à améliorer les résultats d’une subvention. Le Fonds mondial initie généralement ce type d’audit s’il a des raisons de croire que des problèmes de performance importants existent.
9. L’examen est généralement centré sur les trois « E », mais plus particulièrement sur l’économie et l’efficience, plutôt que sur l’efficacité (qui est évaluée dans le cadre de la garantie programmatique habituelle. Cependant, l’équipe de pays décide si l’examen doit également couvrir l’« efficacité » du programme.
10. La norme ISSAI 300 d’INTOSAI définit les trois « E » comme suit :

* Économie : Le principe d'économie suppose de minimiser les coûts des ressources. Les ressources utilisées doivent être disponibles en temps opportun, en quantités et de qualité appropriées, au meilleur prix.
* Efficience : Le principe d’efficience suppose de tirer le meilleur parti des ressources disponibles. Il s’intéresse au lien entre les ressources utilisées et les résultats obtenus en termes de quantité, de qualité et de délais.
* Efficacité : Le principe d’efficacité s’intéresse à l’atteinte des objectifs et des résultats attendus.
  + 1. **Procédures d’examen de l’« économie » des intrants**

1. L'auditeur se penche sur les ressources de l’entité (ou allouées aux procédures) au moyen d’un examen des procédures ci-après [*illustration ; à adapter au regard des besoins]*:

* Procédure d’établissement du budget : est-elle suffisamment efficace pour envisager une utilisation optimale des ressources, c.-à-d., les coûts inscrits au budget sont-ils raisonnables ?
* Ressources humaines/Recrutement :
  + les personnels clés étaient-ils disponibles au moment adéquat afin de garantir une mise en œuvre efficace de la subvention [ou des activités clés, des procédures clés, etc. ?] ;
  + examen des compétences des personnels clés au regard des objectifs du programme ; et
  + évaluation de l’efficacité des procédures de recrutement.
* Biens et services :
  + examen du caractère raisonnable des coûts des intrants au vu des prix du marché ; et
  + évaluation des procédures d’achat afin de garantir la disponibilité des biens et services en quantités et de qualité suffisantes, en temps opportun.
* Sous-récipiendaires : ce sont des maîtres d'œuvre clés et ils représentent à ce titre une ressource importante.
  + examen du calendrier de sélection des sous-récipiendaires et de la préparation des sous-récipiendaires clés ; et
  + examen des coûts de réalisation par entité (sous-récipiendaire et données de référence, dans la mesure du possible).
* Flux de capitaux
  + examen de la disponibilité des fonds au niveau du récipiendaire principal et des maîtres d'œuvre (sous-récipiendaires, district, etc.) ; et
  + coût du mécanisme de transfert de fonds.
    1. **Procédures d’examen de l’« efficacité »**
* Ce concept établit une corrélation entre les réalisations et les intrants. L'auditeur examine les réalisations du programme (à la lumière des garanties programmatiques) au regard des objectifs et détermine si les procédures y afférentes sont efficaces.
* [Selon l’objectif de l'audit, les procédures ci-après peuvent être examinées : achats, gestion des liquidités, distribution, gestion des actifs immobilisés, avances et liquidation, communication de l’information et prévisions, etc.]
* À partir d’une comparaison avec d’autres entités, l’auditeur s’appuie sur divers paramètres afin de déterminer l’efficacité du programme.
  + 1. **Prise en compte du risque de fraude**

1. Dans son analyse, l'auditeur évalue si la fraude et la corruption peuvent expliquer les résultats insuffisants du programme en matière d’« économie » et d’« efficience », notamment d’« efficacité », s’il estime que c’est nécessaire. Il examine le système du récipiendaire principal visant à prévenir et détecter les cas de fraude et de corruption.
   1. **Planification**
      1. **Réunion de lancement avec le récipiendaire principal et étude préliminaire*[[4]](#footnote-4)***
2. L'auditeur organise une première réunion avec le récipiendaire principal et l’équipe de pays, afin de présenter le sujet de l’audit et d’en discuter. Il demande les informations et documents supplémentaires qu’il estime nécessaires ou utiles à des fins de planification de l’audit et du travail de terrain y afférent.
3. L'étude préliminaire a vocation à :

* collecter des informations afin d'améliorer la connaissance de l’auditeur du sujet considéré ;
* émettre des observations préliminaires et identifier des indications de problèmes liés au domaine de l'audit ;
* structurer les problèmes liés au domaine de l’audit afin de déterminer ce qui les relie les uns aux autres ;
* identifier les problèmes possibles soulevés par l’audit, pouvant également faire l’objet d’une étude principale ;
* planifier l’étude principale, définir l’objectif, la portée, les questions et sous-questions et les critères de l’audit ; la stratégie et la méthodologie relatives à la collecte et l’analyse de données ; et planifier les aspects administratifs de l’audit – l’ensemble étant documenté dans un plan de travail ; et
* lors de la planification de l’audit, l'auditeur évalue les risques de fraude. S’ils sont importants dans le contexte des objectifs de l’audit, l'auditeur prend connaissance des systèmes de contrôle interne pertinents et détermine la présence éventuelle d’irrégularités nuisant à la performance.
  + 1. **Démarche de l’audit**

1. À la lumière des questions principales de l’audit fournies par l'équipe de pays/le récipiendaire principal, l’auditeur présente la démarche de l’audit et en précise les étapes.
2. Les éléments ci-après sont essentiels à l’élaboration de la phase de planification d’un audit de la performance[[5]](#footnote-5) :
3. la question principale ou le problème principal visé(e) par l'audit ;
4. les critères de l’audit (attendus), les données de référence ou les exigences requises à des fins de confirmation des hypothèses ;
5. le problème spécifique examiné pour chaque sous-question ;
6. les informations requises afin de répondre aux sous-questions, c.-à-d. les types d’études requis ;
7. le mode de collecte de l’information, c.-à-d. les types d’enquêtes et les techniques de collecte requis ;
8. le degré de précision et de complétude requis pour répondre aux questions de l'audit/vérifier les hypothèses, c.-à-d. le niveau de précision des données attendu ;
9. les lieux de collecte de l’information et la période d’examen couverte ;
10. l'accessibilité, la fiabilité et la facilité de gestion de l’information disponible, c.-à-d. les risques ou limitations ; et
11. les modes de compilation et d’analyse de l’information (méthodes qualitatives et quantitatives, graphiques, etc.).
    1. **Travaux d’audit sur le terrain**
       1. **Informations de vérification**
12. Les audits de la performance doivent être menés dans un souci d’exhaustivité, afin de collecter des éléments de preuve pertinents, valides, fiables et suffisants, permettant à tout un chacun d’arriver aux mêmes conclusions que le rapport d’audit de la performance. À ce titre, un jugement solide sera exercé dans le cadre de la définition de l’objectif et la portée, des questions et critères de l'audit ; de la stratégie de collecte et d’analyse des données ; des méthodes utilisées ; des faiblesses à signaler et de la conclusion générale de l’audit[[6]](#footnote-6).
13. L'auditeur obtient des informations de vérification suffisantes et appropriées afin d’appuyer les constatations de l’audit et de tirer des conclusions raisonnables servant de fondement aux conclusions et recommandations.
14. À ces fins, il peut utiliser les procédures ci-après :

* un examen des conditions de l’accord de subvention, des manuels de procédures, des directives, etc. ;
* des demandes aux personnels du récipiendaire principal susceptibles de détenir des informations pertinentes ;
* une observation de l’application des contrôles ;
* la reproduction des procédures de contrôle interne ou des procédures relatives aux sous-questions et/ou hypothèses ; et
* des entretiens avec les membres du personnel ou consultants pertinents ayant pris part à la procédure considérée.

1. Dans tous les cas, l’auditeur présente dans le détail au Fonds mondial et/ou au récipiendaire principal la démarche proposée visant à atteindre les objectifs de l’audit.
   * 1. **Lettre complémentaire**
2. À tout moment au cours de l’audit, l’auditeur peut émettre une lettre complémentaire s’il estime que le Fonds mondial doit être informé de faits et de questions urgents ou pouvant l’être, ou présentant un intérêt particulier et une importance particulière pour le Fonds mondial.
3. Il peut notamment s’agir de fraude ou d’irrégularités avérées ou présentant une forte probabilité de survenir. Dans ce cas, le Fonds mondial décide des mesures de suivi, par exemple de l’ouverture d’une enquête par son Bureau de l’Inspecteur général.
   * 1. **Protocole de compte rendu**
4. L'auditeur ébauche un protocole de compte rendu en vue de la réunion de clôture, présentant les principales conclusions à des fins de discussion. Le récipiendaire principal transmet un exemplaire du protocole ou du projet de rapport au Fonds mondial.
   * 1. **Réunion de clôture**
5. L'auditeur est censé fournir les conclusions de ses travaux lors d’une réunion de clôture avec le récipiendaire principal et les sous-récipiendaires sélectionnés, le cas échéant. Les représentants de l’équipe de pays peuvent être présents. Cette réunion a vocation à discuter du protocole de compte rendu et à obtenir la confirmation et les premiers commentaires du récipiendaire principal (et des sous-récipiendaires sélectionnés) sur les conclusions et recommandations de l’auditeur. L'auditeur et le récipiendaire principal conviennent des informations que celui-ci doit encore fournir et le cas échéant, de la date butoir d’envoi.
6. L'auditeur peut informer le récipiendaire principal des procédures de communication de l’information. Sur la base de son jugement professionnel et/ou des normes appropriées, l’auditeur reçoit les commentaires du récipiendaire principal et des représentants de l’équipe de pays du Fonds mondial, et en tient compte dans son rapport d'audit.
   1. **Communication de l’information**
      1. **Conclusions (la « réalité » comparée à « ce qui est attendu »)**
7. Selon la norme ISSAI 300:39, les auditeurs de la performance sont tenus de produire des rapports complets (rassemblant toutes les informations requises au regard des objectifs et suffisamment détaillées pour fournir une compréhension du sujet, de la portée de l’audit, des constatations et des conclusions) et convaincants (suivant une structure logique, présentant des liens clairs entre les objectifs, les critères, les constatations, les conclusions et les recommandations de l’audit). Les rapports sont également présentés en temps opportun, faciles à lire et équilibrés. Les sources des données importantes telles que les informations de vérification sont indiquées dans le rapport, ainsi que la manière dont elles ont été collectées, le cas échéant[[7]](#footnote-7).
8. Dans la mesure du possible, les équipes d’audit s’efforcent de quantifier les effets. Par exemple, le coût de procédures onéreuses, d’intrants onéreux ou d’installations non productives peut être estimé. De plus, les effets de procédures inefficaces telles que des ressources inexploitées ou une mauvaise gestion peuvent se manifester sous forme de retards ou de gaspillage des ressources physiques. Lorsque les effets ne peuvent pas être quantifiés, l’équipe peut donner des exemples des effets de contrôles déficients, de décisions inadéquates ou d’un manque de souci du service fourni.
   * 1. **Conclusions et recommandations de l’audit**[[8]](#footnote-8)
9. Normalement, les rapports d’audit de la performance ne sont pas tenus de fournir une opinion globale sur les réalisations de l’entité visée par l’audit en matière d’économie, d’efficience et d’efficacité, comme c’est le cas des opinions sur les états financiers. Ce n’est pas non plus une exigence du cadre de la norme ISSAI. L'atteinte ou non des objectifs en matière d’économie, d’efficience et d’efficacité peut être évaluée au moyen d’un examen global de ces questions, lorsque les objectifs, le sujet, les informations de vérification obtenues et les constatations de l’audit mènent à ces conclusions, ou par l'apport d’informations spécifiques dans le rapport sur différents points, notamment l’objectif de l’audit, les questions soulevées, les preuves obtenues, les critères utilisés, les constatations tirées et les conclusions spécifiques qui en découlent.
10. Pour qu’elles soient pratiques, les recommandations doivent être réalistes, ce qui suppose en principe qu’elles puissent être mises en œuvre avec les ressources existantes.
    * 1. **Projet de rapport**
11. Le récipiendaire principal transmet ses commentaires sur le projet de rapport de l’auditeur sous dix jours civils à réception du document. L'équipe de pays du Fonds mondial peut également demander à consulter le projet de rapport. À l’issue de cet examen, si le Fonds mondial demande à l’auditeur de mener des travaux supplémentaires, une nouvelle échéance est établie pour l’envoi du rapport.
12. L’auditeur envoie un projet de rapport actualisé, qui tient compte des commentaires du récipiendaire principal (et éventuellement du Fonds mondial), sous cinq jours civils après leur réception. Le récipiendaire principal fournit un retour d’information à l’auditeur sous cinq jours civils à réception du rapport actualisé.
13. Si le récipiendaire principal n’a pas envoyé ses commentaires dans les temps impartis, l'auditeur le rappelle à l’ordre jusqu’à ce qu’il reçoive une réponse écrite. En cas de retard excessif (plus de dix jours civils), l'auditeur contacte le Fonds mondial afin de trouver une solution appropriée.
    * 1. **Rapport final**
14. À réception des commentaires finaux du récipiendaire principal, l’auditeur publie son rapport sous cinq jours civils.
15. Il envoie trois exemplaires imprimés originaux au récipiendaire principal et une version numérique du rapport final au récipiendaire principal et au Fonds mondial[[9]](#footnote-9). Dans sa note de présentation, l’auditeur confirme que trois versions imprimées originales du rapport d'audit final ont été envoyées au récipiendaire principal.
16. Dans tous les cas, le récipiendaire principal s’assure que l'auditeur envoie une copie numérique des rapports directement au Fonds mondial[[10]](#footnote-10).

1. Le présent mandat a été établi principalement au regard des informations tirées des documents ci-après : Conception des audits de la performance : définition des questions et des critères de l’audit, INTOSAI, Manuel des audits de la performance, novembre 2013, AFROSAI-E, et Document-type de manuel des audits de la performance, par AFROSAI-E, 2014 (en anglais). [↑](#footnote-ref-1)
2. Audit de la performance 2014 AFROSAI-E Document-type de manuel d’audit de la performance, section I1\_00, page 10 [↑](#footnote-ref-2)
3. <http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/detail/detail/News/issai-3100-performance-audit-guidelines-key-principles.html> [↑](#footnote-ref-3)
4. Manuel des audits de la performance, novembre 2013, AFROSAI-E, pages 55-59 [↑](#footnote-ref-4)
5. Sous-comité d’audit de la performance INTOSAI - Conception du sous-comité d’audit de la performance ... (n.d.). Extrait de la page [http://www.psc-intosai.org/data/files/70/47/89/DB/90B07510C0EA0E65CA5818A8/Desig...](http://www.psc-intosai.org/data/files/70/47/89/DB/90B07510C0EA0E65CA5818A8/Designing-performance-audits_-setting-audit-questions.pdf) [↑](#footnote-ref-5)
6. ISSAI 3000, section 2.2, page 38. Voir aussi ISSAI 300:37 [↑](#footnote-ref-6)
7. [↑](#footnote-ref-7)
8. « INTOSAI » Principes fondamentaux des audits de la performance. <http://www.psc-intosai.org/data/files/1E/96/00/30/4EBF6510C0EA0E65CA5818A8/ev-is...> [↑](#footnote-ref-8)
9. Si le cabinet d’audit a été sélectionné directement par le récipiendaire principal, avec lequel il est ainsi directement lié contractuellement, le contrat comprend une clause obligeant l'auditeur à envoyer une copie numérique du rapport d’audit final directement au Fonds mondial. [↑](#footnote-ref-9)
10. Cette responsabilité incombe à l’auditeur et doit être mentionnée dans le contrat que celui-ci établit avec le récipiendaire principal. [↑](#footnote-ref-10)