



Cadre de Référence International  
des Pratiques Professionnelles  
de l'audit interne

Lignes directrices complémentaires  
**Guide pratique**

SECTEUR PUBLIC

# Auditer les subventions du secteur public

---

## A propos du CRIPP

Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne® (CRIPP®) comprend les lignes directrices approuvées par l'*Institute of Internal Auditors*.

Instance internationale de normalisation, l'IIA fournit aux auditeurs internes du monde entier des orientations qui font autorité. Elles figurent dans les dispositions obligatoires ou recommandées du CRIPP.

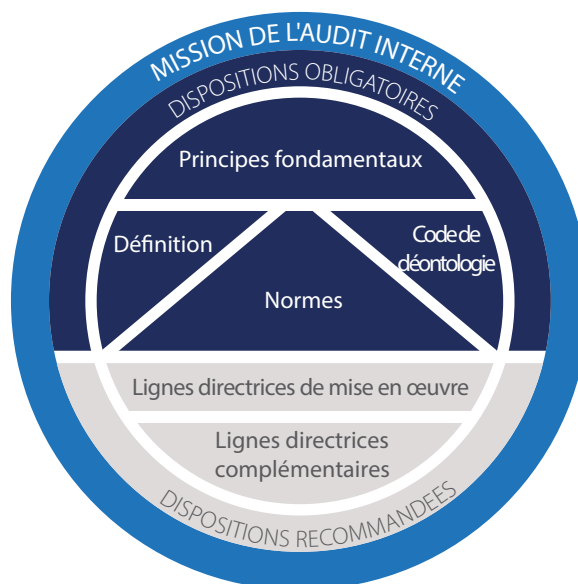
Les dispositions obligatoires sont élaborées selon un processus de diligence raisonnable qui inclut une consultation publique pour la prise en compte des avis des parties prenantes.

Elles comprennent :

- les principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne
- la définition de l'audit interne
- le Code de déontologie
- les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*



Cadre de Référence International  
des Pratiques Professionnelles  
de l'audit interne



## À propos des lignes directrices complémentaires

Les lignes directrices complémentaires font partie intégrante du Cadre de référence international des pratiques professionnelles® (CRIPP®) et proposent des recommandations supplémentaires facultatives pour la réalisation des activités d'audit interne. Tout en étayant les *Normes*, elles couvrent des domaines particuliers, ainsi que des problématiques sectorielles, et contiennent des procédures et processus détaillés. Les lignes directrices complémentaires sont homologuées par l'IIA (*the Institute of Internal Auditors*) à l'issue d'un processus formalisé de revue et d'approbation.

### Guides pratiques

Les guides pratiques constituent un type de lignes directrices complémentaires qui offrent des approches séquentielles, intégrant des processus, des procédures, des outils et des programmes, ainsi que des exemples de livrables.

Ces guides pratiques sont destinés à aider les auditeurs internes. Il existe aussi des guides pratiques ciblant :

- les établissements financiers
- le secteur public
- les systèmes d'information (GTAG® pour *Global Technology Audit Guide*)

Pour de plus amples informations sur les documents de référence proposés par l'IIA, vous pouvez consulter le site web [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance)

# Table des matières

Synthèse .....	4
Introduction .....	5
Les programmes de subvention .....	6
L'administration du programme de subvention et la gestion des attributions .....	7
Le rôle de l'audit interne dans les programmes de subventions .....	8
Vérifier l'administration du programme de subvention et la gestion des attributions .....	9
Norme 2200 – Planification de la mission .....	9
Norme 2201 – Considérations relatives à la planification .....	9
Norme 2210 – Objectifs de la mission .....	20
Norme 2220 – Périmètre d'intervention de la mission .....	21
Norme 2230 – Ressources affectées à la mission .....	22
Norme 2400 – Communication des résultats .....	23
Éléments à prendre en considération pour améliorer l'administration des programmes de subvention et la gestion des attributions .....	24
Annexe A. Les normes et lignes directrices de l'IIA applicables .....	26
Annexe B. Glossaire .....	27
Annexe C. Matrice des risques et des contrôles relatifs à l'administration des programmes de subvention et à la gestion des attributions – organisme de subvention .....	30
Annexe D. Matrice des risques et des contrôles relatifs à l'administration des programmes de subvention et à la gestion des attributions – bénéficiaire .....	34
Annexe E. Mots-clés de l'administration des programmes de subvention et de la gestion des attributions – organisme de subvention .....	37
Annexe F. Mots-clés de l'administration des programmes de subvention et de la gestion des attributions – bénéficiaire .....	42
Annexe G. Références et autres sources bibliographiques .....	45
Remerciements .....	46

## Synthèse

Les organisations du secteur public sont contraintes de sous-traiter davantage leurs prestations de service, et les subventions sont l'un des mécanismes permettant d'atteindre cet objectif. Au niveau mondial, les engagements sont à forts enjeux : des milliards, peut-être même des milliers de milliards de dollars sont investis chaque année dans des programmes de subventions pour fournir des biens et des services de base qui répondent aux besoins de la collectivité ou qui sont imposés par les lois et règlements.<sup>1</sup>

La fourniture de services publics par l'intermédiaire de tiers augmente intrinsèquement les risques et les responsabilités. De plus, dans le cas des subventions, les possibilités de corruption, de fraude, de gaspillage et d'abus sont nombreuses. Lors du cycle de vie d'une subvention, un travail important est effectué en coulisses à la fois par l'organisme de subvention et par le bénéficiaire pour s'assurer que l'aide parvient à sa cible.

Les auditeurs internes du secteur public peuvent fortement contribuer à créer de la valeur ajoutée dans l'administration des programmes de subvention et la gestion des attributions en donnant une assurance quant au déploiement et à l'utilisation de cette aide conformément aux règles, réglementations et conditions stipulées par l'organisme de subvention ou à toutes les obligations légales ou juridictionnelles qui s'appliquent aux organismes de subvention ou aux bénéficiaires. L'implication de l'audit interne peut se faire par des évaluations proactives (missions de conseil) pour offrir un éclairage et permettre d'anticiper de futures répercussions, ou par des évaluations de l'efficacité des processus et de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.

---

<sup>1</sup> [www.usaspending.gov](http://www.usaspending.gov) Site web des dépenses du gouvernement américain qui peuvent être catégorisées par période fiscale et par type de dépenses, y compris les subventions  
<https://www.usaspending.gov/#/search/f8d111b39dc7ea8c77223827edd77960>, accédé le 2 avril 2018.

## Introduction

Les **subventions** sont utilisées par des entités du secteur public pour réaliser des programmes, fournir des services à la collectivité et remplir leurs missions stratégiques, légales et réglementaires. Les subventions sont considérées comme une forme de sous-traitance qui améliore souvent l'efficacité et la portée des missions ; par conséquent, le souhait d'instaurer des programmes de subventions n'a pas cessé d'augmenter ces dernières années.

Les subventions peuvent consister en une **aide** financière ou non selon l'impact ou le résultat souhaités. Ce sont généralement des **opérations sans contrepartie**, ce qui signifie qu'elles sont accordées sans que le bénéficiaire de la subvention ne soit tenu de la rembourser ou de l'utiliser pour générer un profit ou un rendement équivalent. Cette opération non réciproque se traduit généralement par un flux unidirectionnel de ressources entre un commanditaire ou une entité intermédiaire et une entité du secteur public à compétences plus limitées ou une entité privée.

Plutôt que d'investir pour développer ses propres capacités, un **organisme de subvention** accorde stratégiquement une aide à un ou plusieurs individus ou à une ou plusieurs organisations qui disposent déjà des compétences et des infrastructures pour fabriquer les produits souhaités (par exemple des vaccins) ou pour fournir des services (par exemple un programme de vaccination). Le **bénéficiaire** est l'individu ou l'organisation qui reçoit cette aide lui permettant de réaliser ses activités et ainsi d'atteindre ses propres objectifs.

Une administration robuste du programme de subvention accroît les chances de succès dans l'atteinte des objectifs définis par l'organisme de subvention et surtout, de répondre aux besoins de la collectivité. Pour le bénéficiaire, avoir un programme robuste en place augmente ses chances de recevoir des subventions et des ressources en soutien à ses actions.

Aussi efficaces soient-elles, les subventions sont intrinsèquement risquées parce que l'organisme de subvention n'aura généralement qu'une connaissance imparfaite des candidats et il n'est pas toujours possible de vérifier la qualité des biens et des services avant ou après la décision d'attribution.

En outre, les lois et règlements (et par conséquent les clauses et conditions des subventions) varient selon les juridictions, ce qui augmente la complexité de l'administration des programmes et de la gestion des attributions.

**Remarque :** Les termes en caractères gras sont définis dans le glossaire dans l'Annexe B. Ces directives contiennent de nombreux termes techniques, dont certains qui sont couramment utilisés dans l'administration des programmes de subvention et la gestion des attributions. Si une définition n'apparaît pas dans le glossaire, veuillez consulter les références et les sources documentaires supplémentaires données dans l'annexe G.

### Exemples d'emploi de subvention dans le secteur public :

- Répondre à des objectifs politiques spécifiques.
- Stimuler un secteur ou l'économie.
- Soutenir des actions, y compris la recherche et des projets d'investissement.
- Fournir des services publics, notamment en matière de santé et d'éducation.
- Produire des biens, tels que des médicaments ; de la propriété intellectuelle, comme par exemple des brevets ; et des infrastructures, tels que des axes routiers, des écoles, des maisons ou des hôpitaux.

Le niveau de risque peut dépendre de nombreux facteurs : le montant des ressources engagées, la part d'actions nouvelles et d'innovations, la situation financière du bénéficiaire et la qualité de sa **gouvernance**, ses antécédents dans la gestion de projets similaires et dans le traitement de subventions d'une valeur comparable (et peut-être d'une complexité comparable), etc. Cependant, une prise de risques bien gérée nécessite d'éviter une aversion au risque exagérée en assurant un juste équilibre des risques entre l'organisme de subvention et le bénéficiaire.

Les risques, en particulier ceux de l'organisme de subvention, comprennent :

- l'échec dans l'atteinte des objectifs du programme de subvention, tels que la fourniture des services ou des biens prévus aux bénéficiaires finals ;
- le non-respect des lois et règlements ;
- l'attribution d'une aide à un bénéficiaire frauduleux ou par des pratiques de corruption ;
- l'atteinte à la réputation découlant de la survenance d'un de ces risques.

Les autres facteurs qui peuvent augmenter ou diminuer le niveau de risque sont :

- la capacité financière du bénéficiaire et, le cas échéant, la qualité de sa gouvernance ;
- les antécédents de l'organisme de subvention ou du bénéficiaire dans la gestion de projets similaires et dans le traitement de subventions d'une valeur comparable (et peut-être d'une complexité comparable).

Ces lignes directrices ont pour objet d'aider les auditeurs internes du secteur public à planifier et à réaliser des missions d'assurance et de conseil relatives aux subventions. Ce document donne des informations sur la nature et le cycle de vie des subventions pour aider les auditeurs internes, les gestionnaires et les administrateurs de subventions à comprendre, évaluer, anticiper les risques critiques liés à l'administration du programme et à la gestion des attributions et à y répondre efficacement. A propos des subventions, les auditeurs internes et les autres professionnels devraient étudier soigneusement les lois et règlements auxquels les parties prenantes du programme de subvention doivent se conformer pendant les processus d'administration du programme et de gestion des attributions.

## Les programmes de subvention

Un programme de subvention a un cycle de vie linéaire de la détermination de l'opportunité de financement à sa mise en œuvre réussie en passant par la demande et la prise de la décision d'attribution. Les actions spécifiques au cours du cycle de vie sont regroupées en trois étapes<sup>2</sup> :

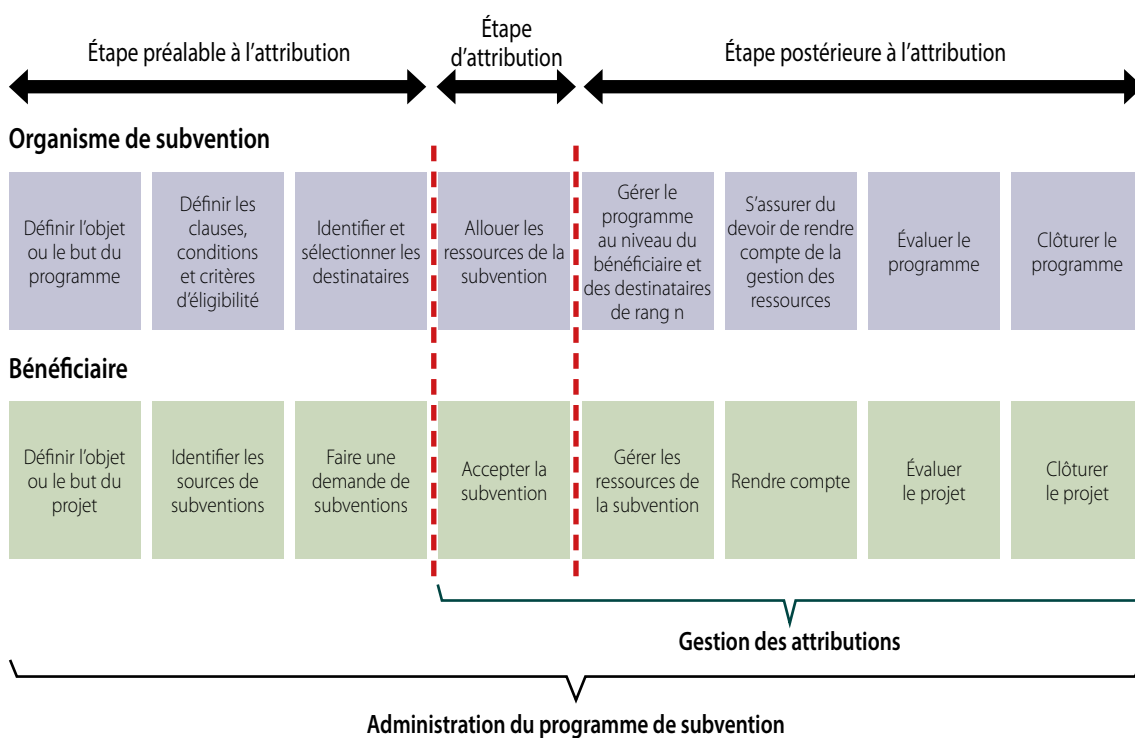
- l'étape préalable à l'attribution,
- l'étape d'attribution,
- l'étape postérieure à l'attribution.

---

<sup>2</sup> [www.grants.gov](https://www.grants.gov/web/grants/learn-grants/grants-101/grant-lifecycle.html) "Grants 101." Grant Lifecycle Timeline. Accédé le 1<sup>er</sup> mars 2018.  
<https://www.grants.gov/web/grants/learn-grants/grants-101/grant-lifecycle.html>

Ces étapes sont semblables pour l'organisme de subvention et le bénéficiaire, mais les activités au sein de chaque étape sont différentes. Par exemple, lors de la phase préalable à l'attribution, l'organisme de subvention élabore un dispositif de financement public, alors que le bénéficiaire recherche des sources potentielles de financement et leurs conditions d'accès. La **figure n°1** montre les activités les plus courantes à chaque étape pour l'organisme de subvention et le bénéficiaire.

**Figure n° 1 : Activités de subvention à chaque étape**



## L'administration du programme de subvention et la gestion des attributions

Le périmètre et l'échelonnement des processus d'administration et de gestion des subventions sont différents. L'administration du programme de subvention est un concept plus large qui concerne toutes les activités administratives, financières et opérationnelles nécessaires à la mise en œuvre, l'exécution et le suivi du programme (les trois étapes indiquées dans la **figure n°1**).

La gestion des attributions a un point de départ très spécifique et son périmètre est limité aux activités des deux dernières étapes mentionnées sur la **figure n°1**. Le processus de gestion commence quand le bénéficiaire signe un accord avec l'organisme de subvention et qu'une aide financière est versée ou des ressources sont transférées.

Mettre en œuvre des dispositifs d'administration du programme de subvention et de gestion des attributions peut permettre aux organisations de maximiser les avantages et de gérer les risques liés à l'attribution ou à la réception de subventions. La complexité du programme dépend du montant des ressources qui sont accordées ou reçues, du nombre de projets qui dépendent de ces ressources, du nombre de parties prenantes concernées par l'impact ou le résultat souhaités et des lois et règlements qui régissent les subventions localement (dans une zone géographique donnée, un pays, un Etat, un département, etc.).

## Le rôle de l'audit interne dans les programmes de subventions

Les missions d'audit interne relatives aux subventions peuvent concerner l'ensemble des parties prenantes ou certaines d'entre elles, ainsi que tout ou partie des processus d'administration du programme et de gestion des attributions. En tant que partenaire stratégique, la **fonction d'audit interne** donne une assurance, des conseils et un point de vue objectifs fondés sur une approche par les risques grâce à des missions qui ont pour but d'aider les parties prenantes concernées à atteindre leurs objectifs. Conformément à la définition de l'IIA, l'audit interne évalue, de manière systématique et méthodique, les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance relatifs à l'administration du programme de subvention et à la gestion des attributions. Cette évaluation, fondée sur une approche par les risques, aboutit à des recommandations pour améliorer ces processus (voir la Norme 2110 – Gouvernance, la Norme 2120 – Management des risques, la Norme 2130 – Contrôle et la Norme 2130 A1).

Il faut parfois beaucoup de temps pour que certaines subventions produisent l'effet prévu ; par conséquent, il est recommandé que l'audit interne réalise des **missions d'assurance** ou de **conseil** aux étapes-clés du cycle de vie d'une subvention. Ces évaluations préalables avant de passer à l'étape suivante du processus ou de clôturer le programme, permettent de vérifier :

- *la conformité* – avec les lois, les réglementations, les normes, les pratiques professionnelles, les règles, les processus, les procédures et les contrats ;
- *l'atteinte des objectifs stratégiques* – y compris éventuellement l'impact et les résultats à des niveaux opérationnels ;
- *la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles* – tant en termes de réplication continue que d'exhaustivité et d'exactitude ;
- *la maîtrise des coûts et l'efficience* – l'utilisation minimale de ressources pour un résultat maximal, pour un impact donné (cela implique que l'efficience peut avoir des conséquences inattendues ou indésirables et ne pas aboutir à l'impact souhaité) ;
- *la protection des actifs* – physiques, intangibles, temporaires, humains, financiers et virtuels.

Les auditeurs internes qui ont la responsabilité d'évaluer les processus d'administration du programme et de gestion des attributions doivent avoir ou acquérir les compétences nécessaires sur ces sujets, selon la Norme 1210 – Compétence. Cependant, les principales forces de l'audit interne viennent de sa capacité à évaluer la pertinence et l'efficacité des dispositifs de contrôle pour faire face aux risques liés à ces processus et à sa capacité à identifier les causes premières des insuffisances ou des échecs de ces dispositifs de contrôle ainsi que les niveaux d'exposition inacceptables aux risques.

Dans la mesure du possible, l'audit interne devrait proposer des sessions de sensibilisation à l'importance des dispositifs de contrôle interne aux collaborateurs en charge de l'administration du programme de subvention et de la gestion des attributions.



# Vérifier l'administration du programme de subvention et la gestion des attributions

## Norme 2200 – Planification de la mission

Cette partie a pour but d'aider les auditeurs internes à déterminer les domaines clés d'une mission d'audit des subventions, le type de documents qui peuvent être exigés, les questions qui peuvent être posées lors des entretiens et les preuves formelles qu'il faudrait obtenir. Les exemples donnés dans ce guide ne sont pas exhaustifs, et l'auditeur interne devra l'adapter en fonction de l'environnement dans lequel il réalise la mission.

## Norme 2201 – Considérations relatives à la planification

La planification de la mission commence généralement avec un examen de la documentation qui étaye le plan d'audit interne annuel, comme la programmation et les discussions qui ont conduit à son élaboration et les raisons pour lesquelles la mission a été programmée.

Dans le cadre de la planification de la mission, les auditeurs internes examinent et recueillent des informations pour comprendre l'objectif de la mission et les risques les plus significatifs et pertinents dans le contexte de la mission. Les auditeurs internes peuvent ainsi limiter les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission.

Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte :

- la stratégie, les objectifs de l'activité auditée et la manière dont elle pilote sa performance ;
- les risques significatifs liés aux objectifs de l'activité, à ses ressources et à ses opérations, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel des risques est maintenu à un niveau acceptable ;
- la pertinence et l'efficacité des **processus** de gouvernance, de management des risques et de **contrôle** de l'activité, en référence à un cadre ou un modèle approprié ;
- les opportunités d'améliorer de manière significative les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle de l'activité.

### Étapes habituelles de planification d'une mission :

- Comprendre le contexte et l'objectif de la mission.
- Collecter des informations pour comprendre le domaine ou le processus audité.
- Mener une évaluation préliminaire des risques relatifs au domaine ou au processus audité.
- Formuler les objectifs de la mission.
- Définir le périmètre d'intervention de la mission.
- Affecter des ressources.
- Documenter le plan.

**Remarque :** Pour des instructions détaillées sur la manière de planifier une mission et d'établir son périmètre d'intervention, consulter le guide pratique de l'IIA « Planification de la mission : définir les objectifs et le périmètre d'intervention ».

Les auditeurs internes peuvent évaluer tout le processus ou se focaliser sur des étapes particulières d'une subvention. L'évaluation peut concerner toutes les parties prenantes de la subvention ou se focaliser uniquement sur les processus mis en œuvre par l'organisme de subvention ou le bénéficiaire. Les éléments présentés dans ce guide ne sont pas exhaustifs, mais ils pourront servir de point de départ pour adapter la planification de la mission et le programme de travail à l'organisation et aux circonstances dans lesquelles ils opèrent.

## Comprendre le contexte et l'objectif de la mission

Les auditeurs internes peuvent planifier efficacement la mission et s'assurer que les buts et les objectifs définis dans le plan d'audit interne annuel sont atteints s'ils comprennent l'objet de chaque mission.

Comme indiqué précédemment, les subventions accordées par les organisations du secteur public sont souvent nécessaires pour satisfaire les besoins de la société en général.

Lors d'une mission d'audit des subventions, les auditeurs internes devraient commencer par identifier le cadre politique, législatif ou réglementaire de la subvention (par exemple, les objectifs opérationnels). Parfois, une subvention résultera d'une nouvelle politique ou d'un changement de politique, et c'est cette politique qui déterminera probablement l'impact ou le résultat attendu pour une répercussion à l'échelle de la société.

### Assurance ou conseil

Le but, les objectifs et le périmètre d'intervention d'une mission d'assurance peuvent être sensiblement différents de ceux d'une mission de conseil.

Lors de la planification de missions de conseil, l'auditeur interne doit définir et comprendre les objectifs, le périmètre d'intervention, les responsabilités respectives et les autres attentes qui ont été déterminés par le client de la mission (voir la Norme 2201 – Considérations relatives à la planification, la Norme 2210 – Objectifs de la mission et la Norme 2220 – Périmètre d'intervention de la mission).

L'étape suivante est d'identifier les processus existants pour atteindre ces objectifs, les risques qui pourraient affecter leur réalisation et les dispositifs de contrôle en place pour faire face à ces risques.

Les auditeurs internes pourraient aussi examiner l'alignement des secteurs responsables de l'administration du programme et de la gestion des attributions, particulièrement en ce qui concerne les éléments suivants :

- la mission, la vision et les objectifs stratégiques de l'organisation et du programme de subventions ;
- les structures et les processus relatifs à la gouvernance, au management des risques et au contrôle ;
- les règles et procédures ;
- l'appétence pour le risque et les processus de traitement des risques.

## Collecter des informations et les documenter

Pendant la planification, les auditeurs internes doivent formaliser les informations dans les documents de travail de la mission. Ces informations deviennent partie intégrante du programme de travail nécessaire à l'atteinte des objectifs de la mission, conformément à la Norme 2240 – Programme de travail de la mission.

L'objectif principal de la collecte d'informations est d'obtenir un aperçu des définitions, référentiels, modèles et processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle utilisés par l'organisation (selon les exigences de la Norme 2210 A1 et 2210 C1).

Pour recueillir ces informations, les auditeurs internes peuvent :

- examiner les règles et procédures régissant le programme de subventions ou une subvention donnée ;
- examiner les évaluations précédentes des risques relatifs au processus de subvention ou aux parties prenantes de la subvention ;

- examiner les missions d'audit précédentes ;
- interviewer des parties prenantes pertinentes et faire, le cas échéant, un brainstorming sur les scénarios de risques potentiels ;
- examiner les guides d'administration du programme de subvention et de gestion des attributions ;
- comprendre et cartographier le processus de subvention, y compris les dispositifs de contrôle, les systèmes d'information et les entrées de données ;
- consulter le conseiller juridique de l'organisation, et toute autre fonction de contrôle concernées, sur la manière dont sont obtenues et gérées les informations classées sensibles ou confidentielles.

Les autorités locales ont généralement d'autres sources d'informations que les auditeurs internes peuvent utiliser pour prendre connaissance des lois et règlements applicables qui devraient être inclus dans le cadre de l'identification des risques liés aux subventions.

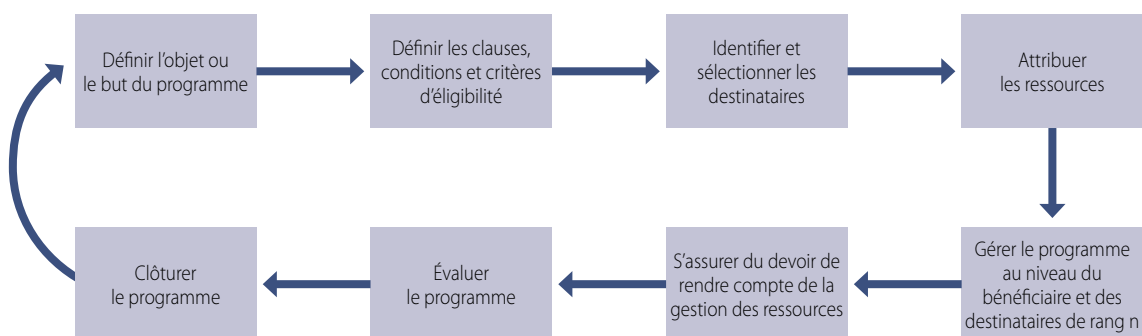
Il est important que les auditeurs internes documentent les informations collectées pendant la phase de planification de la mission. Ce processus n'est pas toujours constitué d'un nombre défini d'étapes qui se suivent dans un ordre séquentiel. Il s'agit plutôt d'un processus continu à mettre à jour tout au long de la planification de la mission à mesure que de nouvelles informations sont obtenues lors de la prise de connaissance des évaluations précédentes (ex : évaluations des risques et rapports fournis par des prestataires de services d'assurance et de conseil), de la compréhension et de la cartographie de flux de processus et de contrôle ou d'entretiens avec les parties prenantes correspondantes.

Une cartographie globale des macro-processus relatifs aux subventions, qui décrit les entrées/sorties générales (par exemple, les activités, le flux de tâches et le traitement des informations critiques), peut aider les auditeurs internes à identifier et mieux comprendre les systèmes d'information, les informations et les interdépendances à prendre en compte pour déterminer les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission. Cette cartographie peut aussi permettre aux auditeurs internes d'identifier la source des informations cruciales (par exemple, un système d'information donné ou plusieurs systèmes) et la manière dont elles sont utilisées, les parties prenantes concernées et leur capacité à y accéder ainsi que les étapes des processus où des dispositifs de contrôle efficaces devraient fonctionner.

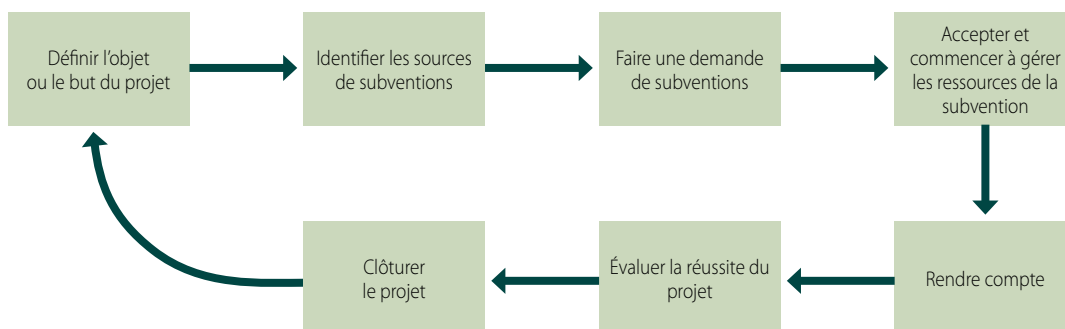
Certaines des informations nécessaires pour finaliser la cartographie des processus peuvent être collectées dans les documents de l'organisation, tels que les guides des collaborateurs, les règles et procédures pour la gestion des subventions et les manuels des systèmes d'information. Des entretiens avec les parties prenantes peuvent faire émerger des informations à incorporer dans la cartographie des processus. Veuillez consulter les annexes C et D pour des exemples de matrices des risques et des contrôles destinées aux organismes de subvention et aux bénéficiaires, et veuillez consulter les annexes E et F pour les mots-clés de l'administration des programmes de subvention et de la gestion des attributions par les organismes de subvention et les bénéficiaires.

Les grandes lignes des flux de processus pour ce type de mission sont exposées dans les **figures n° 2 et 3**.

**Figure n° 2 : Processus d'administration du programme et de gestion des attributions de l'organisme de subvention**



**Figure n°3 : Processus d'administration du programme de subvention et de gestion des attributions du bénéficiaire**



### S'entretenir avec les parties prenantes concernées

Les entretiens avec les parties prenantes constituent une étape essentielle qui aide les auditeurs internes à comprendre les objectifs, la conception, les activités et l'environnement de contrôle du domaine ou du processus audité. Les organigrammes de l'organisation peuvent aider les auditeurs internes à identifier les parties prenantes pertinentes à interviewer.

Les auditeurs internes devraient s'entretenir avec les parties prenantes, telles que celles qui réalisent les étapes d'un processus, notamment le management, les collaborateurs de la DSI, le conseiller juridique, les responsables de la conformité, les tiers sous contrat et les autres.

Les parties prenantes du processus de subvention comprennent l'organisme de subvention, le bénéficiaire et les sponsors potentiels – organisations intermédiaires ou de tutelle – qui soumettent des demandes de subventions pour le compte d'un individu ou d'une organisation qui peuvent ne pas être directement éligibles. L'individu ou l'organisation parrainés, généralement appelés destinataires de rang n, reçoivent en cascade des ressources pour exécuter les activités du programme sous la supervision du sponsor.

La **figure n°4** donne des exemples de parties prenantes d'organismes de subvention qui pourraient être interviewées pendant la planification de la mission et des questions que les auditeurs internes pourraient poser.

De manière similaire, la **figure n°5** énumère des exemples de parties prenantes de bénéficiaires. Les mots-clés de l'administration des programmes de subvention et de la gestion des attributions par les organismes de subvention et les bénéficiaires présentés dans les annexes E et F pourront être utiles pour ces entretiens.

**Figure n°4 : Parties prenantes des organismes de subventions et questions types à leur poser**

Les parties prenantes et leurs enjeux	Exemples de questions pour les entretiens
<b>Direction générale</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atteindre les objectifs avec les ressources allouées au programme de subvention.</li> <li>▪ Trouver des destinataires appropriés en conformité avec les réglementations applicables.</li> <li>▪ Définir des processus de diligence raisonnable pour s'assurer que les bénéficiaires sont correctement évalués pour déterminer la validité de leur demande.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quel est le fondement des normes et des objectifs de performance du programme de subvention et comment ont-ils été établis ?</li> <li>▪ Comment l'organisation mesurera-t-elle que le bénéficiaire a respecté les normes et atteint les objectifs de performance (impact) ?</li> </ul>
<b>Attribution des subventions (gestion)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adéquation des systèmes de gestion des processus de demande, d'attribution des ressources et de suivi de leur utilisation.</li> <li>▪ Adéquation des systèmes de stockage et de partage des informations concernant le bénéficiaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels sont les critères pour faire une demande de subvention ?</li> <li>▪ Comment l'organisation fait-elle appel à candidature ?</li> <li>▪ Comment les candidats font-ils une demande de subvention ?</li> <li>▪ Comment les demandes sont-elles traitées ?</li> <li>▪ Comment vous assurez-vous que les subventions ne sont pas accordées à des bénéficiaires qui ont eu de mauvais résultats dans le passé ?</li> <li>▪ Évaluez-vous la faisabilité technique des projets d'investissement qui peuvent exiger une ingénierie complexe ou des innovations techniques ?</li> </ul>
<b>Gestion financière</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les attributions parviennent aux destinataires prévus.</li> <li>▪ Les attributions sont rigoureusement allouées et suivies.</li> <li>▪ Le processus d'attribution des ressources est sécurisé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pouvez-vous m'indiquer les étapes de chaque transaction concernant les ressources du programme de subvention ?</li> <li>▪ Pouvez-vous expliquer les modalités d'attribution des ressources du programme de subvention et montrer les dispositifs de suivi y afférents ?</li> <li>▪ Quels dispositifs de contrôle sont en place pour sécuriser le processus d'attribution ?</li> <li>▪ Comment vous assurez-vous que les projets sont en conformité avec les lois et règlements applicables (par exemple les dispositions financières, environnementales, foncières et immobilières, liées aux permis de construire, aux ressources humaines, à la santé et à la sécurité et aux garanties) avant que la demande ne soit approuvée – et à nouveau une fois que le projet est en cours ?</li> </ul>

Les parties prenantes et leurs enjeux	Exemples de questions pour les entretiens
<b>Conseiller juridique</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La demande de subvention, les critères d'éligibilité et l'accord n'enfreignent pas les lois et règlements.</li> <li>Toutes les parties prenantes respectent les clauses de l'accord de subvention.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est le processus de vérification des critères de subvention et de demande ainsi que des processus d'approbation par le conseiller juridique ?</li> </ul>
<b>Gestion de la conformité</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Toutes les parties prenantes sont en conformité avec les lois applicables et les réglementations ainsi que les clauses de l'accord de subvention.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quel type de subvention est proposé ?</li> <li>Quels sont les lois et règlements pertinents ?</li> </ul>
<b>Gestion des systèmes d'information</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Configuration et maintenance de la base de données des demandes et du système d'attribution.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouvez-vous m'expliquer le fonctionnement du système utilisé pour les demandes de subventions et l'attribution des ressources ?</li> <li>Comment les informations concernant les demandes sont-elles stockées ?</li> </ul>

Figure n°5 : Parties prenantes des bénéficiaires et questions types à leur poser

Les parties prenantes et leurs enjeux	Exemples de questions pour les entretiens
<b>Direction générale</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation des objectifs du bénéficiaire et des objectifs des destinataires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment prévoyez-vous d'atteindre les objectifs de l'organisme de subvention ?</li> <li>Comment documenterez-vous le fait que les objectifs sont atteints ?</li> <li>Existe-t-il un plan pour s'assurer que les objectifs qui ne sont pas atteints sont portés à l'attention des parties prenantes pour des actions correctives ?</li> </ul>
<b>Gestion de la subvention</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adéquation des systèmes et des processus de recherche et de documentation des opportunités d'obtention de subventions.</li> <li>Adéquation des systèmes et des processus de préparation et de présentation des demandes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment recherchez-vous des subventions potentielles et les organisations qui les attribuent ?</li> <li>Comment répondez-vous aux appels à candidature et suivez-vous les demandes en cours ?</li> <li>Comment suivez-vous les taux d'obtention des subventions ?</li> <li>Évaluez-vous les demandes rejetées pour déterminer les causes de l'échec ; comment mettez-vous en œuvre des améliorations pour éviter des échecs similaires ?</li> </ul>

Les parties prenantes et leurs enjeux	Exemples de questions pour les entretiens
<b>Reporting financier</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exactitude de la comptabilité relative aux attributions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comment suivez-vous les attributions liées aux subventions ?</li> <li>▪ Comment approuvez-vous l'utilisation des ressources ? Et comment cette approbation est-elle formalisée ?</li> <li>▪ Quelles informations financières notifiez-vous ?</li> <li>▪ À quelle fréquence et comment communiquez-vous les informations à l'organisme de subvention ?</li> <li>▪ Comment déclarez-vous les dépenses engagées par les partenaires de la prestation ?</li> </ul>
<b>Conseiller juridique</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La capacité du bénéficiaire à remplir les clauses de l'accord de subvention et à rester en conformité avec les lois et règlements applicables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qui est responsable de l'acceptation de la demande de subvention et de l'approbation de la subvention proposée ?</li> <li>▪ Comment vérifiez-vous votre capacité à respecter les principales conditions légales et réglementaires, notamment en matière de comptabilité et d'audit, d'environnement et de développement durable, de santé et de sécurité et de permis de construire ?</li> <li>▪ Comment vous assurez-vous que les projets sont en conformité avec les lois et règlements (par exemple, les dispositions financières, environnementales, foncières et immobilières, liées aux permis de construire, aux ressources humaines, à la santé et à la sécurité et aux garanties) avant que la demande ne soit approuvée – et à nouveau une fois que le projet est en cours ?</li> </ul>
<b>Gestion de la conformité</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformité avec les clauses de l'accord de subvention et les lois applicables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avez-vous un processus interne d'évaluation de la conformité avec les clauses et conditions des subventions ?</li> <li>▪ Comment évaluez-vous la conformité des partenaires de la prestation ?</li> </ul>
<b>Gestion des systèmes d'information</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Configuration et maintenance de la base de données des opportunités d'obtention de subventions, systèmes de préparation et de présentation des demandes et de suivi de l'utilisation des ressources.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels outils utilisez-vous pour préparer et suivre les demandes ?</li> </ul>

## Réaliser une évaluation préliminaire des risques

En raison des contraintes de temps et de ressources, tous les risques ne peuvent pas être passés en revue pendant une mission. Par conséquent, les auditeurs internes sont tenus de réaliser une évaluation préliminaire des risques et de prioriser les risques en fonction de leur importance, mesurée selon plusieurs facteurs de risques.

**Remarque :** Pour des informations sur une planification de mission efficace, se reporter au « guide de mise en œuvre de la Norme 2201 : Considérations relatives à la planification ».

Les modalités des subventions peuvent être classées de plusieurs manières. Certaines subventions peuvent avoir des spécifications ou des restrictions légales ou réglementaires qui exposent à des risques de conformité. Par exemple, le financement total qu'un bénéficiaire peut obtenir de bailleurs publics peut être limité, même en combinant diverses subventions. Une partie de la diligence raisonnable de l'organisme de subvention consiste à avoir connaissance des restrictions appropriées concernant l'octroi d'une subvention. Trois types de subvention sont décrits ci-après parce que leurs différences illustrent la manière dont des risques pertinents peuvent évoluer.

Les **subventions conditionnelles** sont accordées à un individu ou à une organisation pour un impact donné ou encadrées par des clauses précises, telles que les règles de réception ou d'allocation des ressources ou les obligations de rendre compte par un reporting. Le demandeur devra accepter les clauses de la subvention pour recevoir les ressources. Par exemple, une subvention conditionnelle pour une université pourrait préciser que les ressources devront être utilisées pour mener des recherches sur un sujet particulier avant une date fixée, ou les collectivités locales pourraient recevoir des ressources dans le cadre d'une convention pour réaliser des formations avec l'impact souhaité. Ce type de subvention présente principalement des risques pour le bénéficiaire. Si ce dernier ne respecte pas les clauses et conditions de la subvention, celle-ci pourrait être suspendue, voire même faire l'objet d'une demande de restitution (des fonds ou des actifs).

Les **subventions sans condition** sont exemptes de restrictions, de spécifications des résultats ou d'obligations concernant l'affectation des ressources, la gestion et la réalisation du programme. Les organisations doivent suivre le protocole d'obtention de la subvention, mais celle-ci peut être utilisée soit pour le **financement du fonctionnement** ou des besoins identifiés par le bénéficiaire. Cette nuance peut modifier le niveau des contrôles relatifs à l'attribution, l'administration et la gestion des ressources. Cependant, elle peut accroître la difficulté de mesurer les résultats du programme.

Les **subventions de contrepartie** sont accordées à condition que le bénéficiaire et peut-être d'autres entités contribuent au coût total du projet pour un montant équivalent à la subvention. Ce type de subvention est crucial pour les organisations du service public soucieuses de promouvoir la croissance économique dans les pays ou les régions en développement. Dans la plupart des cas, l'aide est accordée à des organisations du secteur privé qui ne peuvent pas obtenir des ressources ou développer des compétences et des infrastructures par les voies ordinaires.

Les investissements dans des actions qui n'auraient pas lieu autrement sont qualifiés d'investissements « additionnels ». En d'autres termes, ces actions et leurs résultats n'auraient pas existé sans l'appui d'un ou plusieurs organismes de subvention. Démontrer que l'aide reçue est additionnelle peut être difficile et peut nuire aux chances d'obtention de la subvention. Pour l'organisme de subvention, il peut être difficile d'évaluer le niveau de l'« *additionnalité* » ou de s'assurer que la subvention est uniquement utilisée pour des actions jugées additionnelles.



## Les principaux types de risques relatifs à la gestion du programme de subvention et à la gestion des attributions

Les préoccupations les plus courantes en matière de subvention sont notamment les risques financiers de fraude, de vol ou de détournement. Cependant, d'autres types de risques peuvent avoir des conséquences dévastatrices sur une entité du secteur public, qu'il s'agisse de risques de réputation ou politiques découlant de la corruption ou d'une mauvaise gestion des ressources.

*La corruption* comprend les « pots-de-vin » et d'autres situations d'abus de pouvoir à des fins personnelles. La **corruption** est souvent une fraude dissimulée laissant peu de preuves dans les états financiers de la commission de l'acte délictueux. Par exemple, l'utilisation des ressources de la subvention pour des dessous de table ou des commissions frauduleuses peut se traduire par un gonflement artificiel des coûts du programme de subvention et la fourniture de biens ou de services de moindre qualité pour compenser les sommes engagées dans la corruption.

*La fraude* peut se produire quand une partie prenante à la transaction est malhonnête et cherche des possibilités de tirer profit de la transaction. À cause du caractère significatif des risques de **fraude**, la Norme 2210.A2 exige spécifiquement que la fraude soit prise en compte lors de la détermination des objectifs de la mission d'assurance. Dans le cadre d'une mission d'audit d'une subvention, réaliser un brainstorming des scénarios de risques de fraude et de corruption est particulièrement utile parce que les auditeurs internes en tirent différentes perspectives sur les incitations ou pressions qui pourraient conduire à de la fraude ou de la corruption, aux opportunités de commettre une fraude ou de prendre part à une corruption (c'est-à-dire à identifier les faiblesses de contrôle interne) et aux moyens de contournement ou d'évitement des dispositifs de contrôle interne par le management et d'autres acteurs.

*L'aléa moral* se produit quand une partie prenante d'une transaction (au cas présent le bénéficiaire) ne s'est visiblement pas engagée en faisant preuve de bonne foi, a fourni des informations trompeuses à propos de ses actifs, de ses dettes ou de sa capacité de financement ; ou a intérêt à prendre des risques inhabituels aux dépens de l'organisme de subvention. C'est par exemple le cas quand un bénéficiaire demande une aide pour un projet à fort risque (en dehors de la tolérance au risque habituelle), en sachant que toute perte sera assumée par l'organisme de subvention.

Les évaluations des risques de fraude et les autres documents concernant toute allégation et investigation de fraude sont particulièrement pertinents, car les risques de fraude ont généralement un caractère significatif dans l'audit des subventions. Les auditeurs internes devraient examiner les documents pertinents pour comprendre les faits sous-tendant les allégations ou les investigations et leurs impacts, ils pourront également recueillir des informations supplémentaires en rencontrant les responsables de la gestion des risques, des allégations et des cas de fraude (par exemple les services juridiques, des ressources humaines ou de la gestion des risques de fraude). Les auditeurs internes peuvent limiter leur recherche à une période de temps raisonnable pour les cas de fraude avérés et pour les allégations qui ont fait l'objet d'une enquête, mais n'ont pas été corroborées.

**Remarque :** Pour des instructions détaillées sur l'évaluation des risques de fraude dans le cadre de la planification d'une mission, consulter le guide pratique de l'IIA « Planification de la mission : évaluation des risques de fraude ».

*Les risques de réputation (perte de la confiance du public ou dommage similaire)* peuvent être le résultat de l'attribution d'une aide à des parties prenantes qui sont incapables de fournir correctement les biens ou les services aux bénéficiaires prévus ou à des acteurs ayant une mauvaise gouvernance. Ci-après des exemples

de scénarios de risques qui pourraient affecter la réputation d'une entité du secteur public :

- Des subventions pour des élections peuvent particulièrement favoriser une partie de la collectivité.
- Une organisation qui utilise les médias pour susciter l'intérêt du public et faire du lobbying intense auprès d'un organisme de subvention obtient une aide sans que sa gouvernance ni sa capacité à respecter les termes de l'accord de subvention soient approuvées en bonne et due forme.
- Les bénéficiaires ne reçoivent pas les biens ou les services subventionnés.
- La découverte d'un détournement ou d'un gaspillage des ressources d'une subvention par un destinataire ou des destinataires de rang n, surtout si ces faits sont relayés par les médias.
- Des enfants, des adultes vulnérables ou des animaux visés par la subvention font l'objet de violences physiques ou psychologiques.
- Des bénéficiaires utilisent des ressources pour des actions jugées indésirables ou illégales.
- Des projets d'une nature très controversée ou l'absence d'indication de l'utilisation de moyens controversés par le bénéficiaire dans sa demande de subvention.

*Les risques d'exécution* se produisent quand un bénéficiaire est incapable de mener à bien un projet, ou incapable de gérer ses ressources dans le but d'atteindre avec succès les objectifs fixés par l'organisme de subvention. Par exemple, la gouvernance insuffisante d'un bénéficiaire et le faible contrôle des ressources par le management peuvent conduire à ce que les bénéficiaires visés ne reçoivent pas les biens ou les services attendus.

Ce type de risque peut avoir un impact significatif sur le bénéficiaire parce que des antécédents de performances médiocres peuvent réduire les chances de recevoir une aide dans le futur, et avoir des conséquences pour les bénéficiaires visés qui ne recevront pas les biens ou les services promis.

La performance peut être difficile à prévoir et à mesurer quand diverses activités sont à exécuter pour produire un résultat ou un impact, et que leurs contributions sont difficiles à isoler, ou quand le résultat ou l'impact peuvent être décalés dans le temps. En outre, les impacts peuvent être difficiles à quantifier sans des indicateurs clés de performance appropriés. La **figure n°6** montre les principales différences entre la mesure des résultats et des impacts.

**Figure n°6 : Résultats et impacts**

Résultats	Impacts
<p><b>Description</b></p> <p>Dans une mission d'audit interne sur l'exécution d'un programme de subvention et sa performance, les résultats sont souvent plus mesurables objectivement que ne le sont les impacts. Les résultats sont donc plus faciles à attester. Les résultats peuvent être traduits en termes opérationnels, mesurés et communiqués – que ce soit quantitativement ou qualitativement – sous la forme de tableaux, de calculs ou d'enregistrements d'une activité ou de travaux.</p> <p>Les indicateurs de résultats ont généralement deux caractéristiques essentielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ils sont collectés automatiquement ou périodiquement grâce à un système d'information comptable ou de gestion.</li> <li>■ Ils ont un lien logique avec les autres indicateurs publiés ou avec l'objectif du programme.</li> </ul>	<p>Les impacts sont plus subjectifs par nature parce qu'ils nécessitent une interprétation pour évaluer si la subvention a eu un effet spécifique. La mesure d'un impact doit être planifiée en amont — c'est de la qualité de cette planification que dépendra la capacité à déterminer de réels indicateurs de succès.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La mesure d'impact devrait mettre l'accent sur les effets attendus du programme. En d'autres termes, sur la situation attendue après la fourniture des biens ou des services.</li> </ul>
<p><b>Exemple : indicateurs pour un programme « mamans et bébés »</b></p>	
<p>Avoir plus de 50 auxiliaires de santé ou d'infirmiers et infirmières spécialisés en puériculture employés dans la ville et 1 000 enfants en bas âge vaccinés et qui ont reçu des vitamines.</p>	<p>Avoir des enfants en bas âge en meilleure santé, moins d'enfants en bas âge admis dans les hôpitaux de la ville pour des maladies comme la rougeole ou pour des problèmes de croissance et améliorer la sensibilisation des mères aux enjeux de la santé des enfants en bas âge.</p>

## Etablir une matrice des risques et des contrôles

Une matrice des risques et des contrôles s'appuie sur la liste des risques potentiels générée lors du brainstorming. Les informations recueillies pendant tout le processus de planification de la mission peuvent constituer des colonnes supplémentaires dans la matrice pour indiquer les risques inhérents, les répercussions potentielles et la probabilité d'occurrence des risques identifiés et formaliser la manière dont les risques ont été traités.

La matrice des risques et des contrôles devrait contenir suffisamment d'informations pour classer par ordre de priorité les risques qui devraient être évalués lors de la mission. Dans l'exemple de la **figure n°7**, l'évaluation des impacts et des probabilités d'occurrence est également incluse à des fins d'illustration.

Les annexes C et D donnent des exemples de matrices des risques et des contrôles relatifs à l'administration des programmes de subvention et à la gestion des attributions du point de vue de l'organisme de subvention et du point de vue du bénéficiaire. Ils sont censés être illustratifs plutôt qu'exhaustifs.

**Remarque :** Pour des instructions détaillées sur l'élaboration des éléments ci-dessous, veuillez consulter le guide pratique de l'IIA « Planification de la mission : définir les objectifs et le périmètre d'intervention » :

- scénarios de risques ;
- matrice des risques et des contrôles ;
- cartographies de priorisation des risques (c'est-à-dire, la carte des points critiques).

Figure n°7 : Matrice des risques et des contrôles relatifs aux subventions

Catégorie de scénario de risque	Risque	Impact (F, M, E*)	Probabilité d'occurrence (F, M, E)	Contrôle	Risque résiduel (F, M, E)
Réputation	Les attributions de subventions sont motivées politiquement, les politiciens favorisant une partie de la collectivité en particulier.	E	F	<ul style="list-style-type: none"> <li>Codes de conduite et registre des conflits d'intérêts</li> <li>Vérification par des comités</li> <li>Décisions collégiales d'attribution (exemple, délibération d'un jury)</li> <li>Budget annuel</li> </ul>	F
Performance de l'exécution	Le bénéficiaire est incapable de commencer les activités à temps et de fournir les biens et les services attendus.	F	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les demandes pour une « nouvelle intervention » nécessitent la fourniture d'un programme de travail et de descriptions de poste. Le processus d'évaluation prend alors en compte la capacité du bénéficiaire et son plan de mobilisation des ressources.</li> <li>Les coûts de recrutement et de formation budgétés sont vérifiés.</li> <li>Les demandes équivoques sont rejetées pour avoir plus de précisions.</li> </ul>	F

\* F, M, E = Faible, Moyen, Élevé

## Norme 2210 – Objectifs de la mission

Une fois les risques classés par ordre de priorité, il est plus facile pour les auditeurs internes de déterminer les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission. Les objectifs de la mission d'assurance doivent :

- refléter les risques liés aux objectifs opérationnels du domaine ou processus audité identifiés comme significatifs pendant l'évaluation préliminaire des risques (Norme 2210.A1) ;
- considérer la probabilité qu'il existe des erreurs significatives, des cas de fraudes ou de non-conformités et d'autres risques importants (Norme 2210.A2) ;
- être fondés sur des critères d'évaluation (Norme 2210.A3).

Conformément à la Norme 2210.A3, les auditeurs internes doivent s'informer sur l'existence de critères adéquats établis par le management et/ou le **Conseil**. S'ils existent, ils doivent les utiliser<sup>3</sup>. Le cas échéant, les auditeurs internes doivent identifier, à travers une discussion avec le management et le Conseil, les critères d'évaluation appropriés. Les auditeurs devraient également envisager d'obtenir l'avis d'experts afin de développer des critères pertinents.

Afin d'éviter les erreurs d'interprétation ou une remise en cause par les collaborateurs en charge du domaine ou processus audité, les critères d'évaluation doivent être pertinents, fiables et documentés. Ces critères adé-

<sup>3</sup> Le terme *Conseil* ne s'applique pas toujours aux organisations du secteur public. Un rôle similaire au Conseil est ou peut être assumé par d'autres moyens dans ce contexte (par exemple, le parlement, les ministres, les agents comptables ou les agents qui ont un devoir de rendre compte ou des agents d'autorités administratives).

quats et appropriés serviront de référence pour les auditeurs internes afin d'analyser les éléments probants, de comprendre les constats et d'évaluer l'adéquation des contrôles en place dans le domaine ou processus audité. Les critères, ou leur absence, doivent être comparés aux références, tendances et prévisions du secteur, et aux règles et procédures de l'organisation.

Vous trouverez ci-dessous des exemples de formulation d'objectifs d'une mission d'assurance relative aux subventions.

*Exemple d'objectif 1* : la fonction d'audit interne donnera une assurance relative aux domaines suivants :

- conformité avec les lois, les règlements, les règles, les procédures et les contrats ;
- atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ;
- fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles (de l'organisme de subvention et/ou du bénéficiaire) ;
- efficacité et efficience des opérations et des programmes (de l'organisme de subvention et/ou du bénéficiaire) ;
- protection des actifs.

*Exemple d'objectif 2* : S'agissant de l'organisme de subvention, l'audit interne évaluera si le processus d'identification et de sélection des candidats est efficace et respecte les réglementations applicables, si les attributions sont conformes aux normes comptables et si les conventions contiennent les clauses nécessaires pour permettre à l'organisme de subvention de suivre l'utilisation des ressources par le bénéficiaire.

*Exemple d'objectif 3* : Au niveau de l'organisation bénéficiaire, l'audit interne évaluera si les ressources sont enregistrées dans le compte approprié du grand livre et utilisées selon les termes de la convention passée avec l'organisme de subvention.

Les auditeurs internes qui travaillent pour l'organisme de subvention pourraient déterminer si :

- le processus d'identification et de sélection des candidats est efficace et respecte les réglementations applicables ;
- les attributions sont conformes aux normes comptables ;
- les conventions contiennent les clauses nécessaires pour permettre à l'organisme de subvention de suivre l'utilisation des ressources par le bénéficiaire.

Au niveau de l'organisation bénéficiaire, l'audit interne peut évaluer :

- si l'aide est enregistrée dans le compte approprié du grand livre ;
- si l'aide est utilisée au bénéfice de la population visée.

## Norme 2220 – Périmètre d'intervention de la mission

Une fois que les objectifs fondés sur une approche par les risques ont été formulés, il est possible d'établir le périmètre d'intervention de la mission. Sachant qu'une mission ne peut généralement pas être exhaustive, les auditeurs internes doivent définir ce qui sera inclus ou non. Le périmètre d'intervention de la mission fixe les bornes de la mission et précise ce qui sera inclus dans l'audit. Les auditeurs internes devront apporter une

attention particulière aux bornes de la mission pour s'assurer que le périmètre d'intervention sera suffisant pour atteindre les objectifs de la mission (Norme 2220 – Périmètre d'intervention de la mission).

Le périmètre d'intervention peut définir des éléments comme les processus et/ou les domaines spécifiques, les lieux géographiques, les périodes (par exemple : une période déterminée, un trimestre fiscal ou une année civile) couverts par la mission, compte tenu des ressources disponibles.

Ci-dessous, vous trouverez des exemples de définition du périmètre d'intervention d'une mission d'assurance relative à un programme de subvention.

*Exemple de périmètre d'intervention 1* : la mission couvrira les objectifs stratégiques, les règles et les procédures spécifiées dans le programme de subvention audité, ainsi que les lois et règlements applicables, les informations financières et opérationnelles concernant le programme, la protection des actifs ainsi que les activités et les dispositifs relatifs à la subvention.

*Exemple de périmètre d'intervention 2* : la mission couvrira les processus d'appel à candidature et leur évaluation, le processus d'attribution – en particulier la robustesse des clauses et conditions appliquées et leur acceptation par le bénéficiaire – et les dispositions budgétaires et comptables du programme.

*Exemple de périmètre d'intervention 3* : la mission couvrira la tenue des comptes financiers, y compris la comptabilisation des coûts, l'enregistrement des recettes et des dépenses concernant la subvention dans le grand livre pour la préparation des demandes d'aide, des déclarations et des comptes annuels.

## Norme 2230 – Ressources affectées à la mission

Après avoir défini les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission, les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission, comme l'exige la Norme 2230 – Ressources affectées à la mission. L'interprétation de la Norme 2230 clarifie ce que l'on entend par *appropriées*, c'est-à-dire la combinaison de connaissances, savoir-faire et autres compétences nécessaires à la réalisation de la mission ; par *suffisantes*, on entend la quantité de ressources nécessaires pour la réalisation de la mission avec conscience professionnelle.

Les ressources sont affectées à la mission en fonction des éléments suivants :

- les connaissances que les auditeurs internes acquièrent pendant la phase de planification de la mission ;
- la nature et la complexité de la mission ;
- les contraintes de temps et/ou le nombre d'heures budgétisées pour la mission ;
- les connaissances, le savoir-faire et l'expérience des ressources disponibles.

Lorsque la fonction d'audit interne ne dispose pas des ressources appropriées et suffisantes, les auditeurs internes devraient considérer si des ressources (par exemple : des experts ou des ressources complémentaires) ou des technologies externes sont nécessaires.

## Norme 2400 – Communication des résultats

Le style et le format de la communication des résultats de la mission varient selon les organisations et devraient prendre en compte les lois et règlements, la culture de l'organisation, les règles de communication et les attentes de la direction générale et du Conseil ou de l'instance de gouvernance équivalente.

**Remarque :** Pour des instructions détaillées sur la manière de préparer un rapport d'audit interne, consulter le guide pratique de l'IIA « Rapports d'audit : communiquer les résultats d'une mission d'assurance ».

Selon la Norme 2420 – Qualité de la communication, « La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile » ; sa teneur et son niveau de détail devraient être déterminés par les besoins des destinataires et par toute obligation réglementaire. Dans de nombreux cas, différentes versions du rapport, adapté en fonction du destinataire, peuvent être rédigées. Les questions suivantes sont à prendre en compte pour spécifier les rapports :

- Qui sont les plus importants lecteurs de ce rapport ?
- Que savent-ils de l'activité auditée ?
- Comment prévoient-ils d'utiliser ce rapport ?
- Quel est l'impact des problématiques identifiées pour le lecteur ?

En ce qui concerne la diffusion des rapports d'audit interne à l'extérieur de l'organisation, la Norme 2440.A2 spécifie que « sauf indication contraire de la loi, de la réglementation ou des statuts, le **responsable de l'audit interne** doit accomplir les tâches suivantes avant de diffuser les résultats à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation :

- évaluer les risques potentiels pour l'organisation ;
- consulter la direction générale et/ou, selon les cas, un conseil juridique ;
- maîtriser la diffusion en imposant des restrictions quant à l'utilisation des résultats ». Dans le secteur public, la mise à disposition du public des résultats des missions d'assurance est souvent imposée par la loi.

# Éléments à prendre en considération pour améliorer l'administration des programmes de subvention et la gestion des attributions

Voici des recommandations et des suggestions (non exhaustives), pour améliorer l'administration des programmes de subvention et la gestion des attributions. Au titre de ces bonnes pratiques, la consultation des lois et règlements applicables dans les juridictions concernées est une constante.

## Déterminer si une subvention est le meilleur outil de financement :

- Comparer les coûts et les avantages des activités avec et sans subventions.
- Comparer les risques potentiels des activités avec et sans subventions.

## Gérer des subventions pluriannuelles :

- Conduire des évaluations des risques relatifs aux programmes ou aux projets au moins une fois par an (ou tous les six mois si le niveau des activités et les montants éligibles le justifient).
- S'assurer que les coûts de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne n'excèdent pas les risques ou engagements financiers potentiels.
- Utiliser les résultats de l'évaluation des risques pour alimenter les plans d'audit et de conformité.
- Vérifier un échantillon de demandes sélectionnées par une approche par les risques pour s'assurer qu'il n'y a pas d'anomalies.
- Evaluer et tester une sélection de dispositifs de contrôle interne, y compris les dispositifs de contrôle interne relatifs aux systèmes d'information.
- Mettre en œuvre un programme de conformité exhaustif et efficace qui comprend : des protocoles d'investigation, des procédures d'alerte et un processus pour communiquer, le cas échéant, aux autorités de supervision et aux autorités légales.
- S'assurer que les processus d'audit, de suivi et d'évaluation de l'organisme de subvention atténuent efficacement les risques de fraude, de gaspillage et d'abus et que les attributions sont transparentes pour toutes les parties prenantes.
- Elaborer et mettre en œuvre des règles et procédures qui permettent de s'assurer que les conditions du programme sont respectées, y compris la prévention de la duplication des attributions et des mesures pour détecter la fraude, le gaspillage, l'abus et la mauvaise gestion des ressources.
- Incorporer des dispositions de subrogation dans les conventions de financement pour réitérer qu'il est important que le bénéficiaire notifie formellement à l'organisme de subvention à tout moment les indus avant la clôture de l'attribution.

## Réduire la charge de reporting en associant différentes fonctions :

- Un reporting combiné peut permettre de minimiser les risques de fraude et d'assurer une utilisation correcte des subventions.
- Pour ce type de reporting, il est nécessaire de définir un dispositif interne approprié pour assurer une compréhension commune des projets de financement à tous les niveaux de l'organisation.



### **Inclure une clause d'audit dans toutes les conventions :**

Un bénéficiaire doit accepter une clause d'audit pour assurer que l'organisme de subvention peut réaliser des missions d'audit dans les locaux du bénéficiaire et utiliser les données du bénéficiaire pour réaliser un suivi adéquat de l'utilisation des projets financés. Les missions d'audit peuvent comprendre :

- des missions d'audit périodiques ;
- des missions d'audit inopinées ;
- des missions d'audit sur pièces ;
- des missions d'audit de l'avancement des projets.

### **Évaluer le rapport coût-efficacité :**

Il s'agit d'examiner les documents de planification du bénéficiaire pour vérifier que :

- le calendrier est réaliste ;
- le calcul des coûts est approprié ;
- le management de la qualité est effectif ;
- les informations de la comptabilité analytique sont suivies pendant le cycle de vie du projet.

### **Conduire des missions d'audit « juste-à-temps » :**

- Mettre en œuvre un processus pour évaluer les dispositifs de contrôle interne du bénéficiaire en temps réel.
- Prévoir des examens réguliers des dossiers et de la documentation du projet.

### **Déployer des dispositifs de contrôle des flux de trésorerie :**

- S'assurer que les fonds sont utilisés aux fins prévues.
- S'assurer que les fonds sont correctement suivis.

### **Mettre en place un système de management relatif aux subventions :**

- Mettre en œuvre des systèmes d'information appropriés pour l'administration du programme de subvention et la gestion des attributions.
- Inclure l'évaluation des contrôles liés aux systèmes d'information lors de l'audit des processus d'administration du programme de subvention et de gestion des attributions.

## Annexe A. Les normes et lignes directrices de l’IIA applicables

Les ressources IIA suivantes sont mentionnées dans ce guide pratique. Pour en savoir plus sur l’application des Normes *internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne*, veuillez vous référer aux guides de mise en œuvre.

### Normes

Norme 1210 – Compétence

Norme 2110 – Gouvernance

Norme 2120 – Management des risques

Norme 2130 – Contrôle

Norme 2200 – Planification de la mission

Norme 2201 – Considérations relatives à la planification

Norme 2210 – Objectifs de la mission

Norme 2220 – Périmètre d’intervention de la mission

Norme 2230 – Ressources affectées à la mission

Norme 2240 – Programme de travail de la mission

Norme 2330 – Documentation des informations

Norme 2400 – Communication des résultats

Norme 2420 – Qualité de la communication

Norme 2440 – Diffusion des résultats

### Guides pratiques

Guide pratique « Auditing Anti-bribery and Anti-Corruption Programs », 2014.

Guide pratique « Rapports d’audit : Communiquer les résultats d’une mission d’assurance », 2016.

Guide pratique « Planification de la mission : Définir les objectifs et le périmètre d’intervention », 2017.

Guide pratique « Planification de la mission : Evaluation des risques de fraude », 2017.

### Autres ressources

Prise de position de l’IIA, « Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces », janvier 2013.

## Annexe B. Glossaire

Les termes marqués d'un astérisque (\*) sont issus du glossaire du *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles* de l'IIA, édition 2017.

**Aide<sup>4</sup>** – Ressources financières, équipements ou services fournis aux personnes, pays ou organisations qui ne peuvent pas subvenir à ces besoins.

**Audit interne\*** – Fonction assurée par un service, une division, une équipe de consultants ou tout autre praticien, c'est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. L'audit interne aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

**Bénéficiaire** – Tout individu ou organisation qui reçoit des subventions pour soutenir ses actions (également désigné comme « destinataire » ou « destinataire de rang n »).

**Conseil\*** – Le niveau le plus élevé des organes de gouvernance (par exemple, un conseil d'administration, un conseil de surveillance ou un organe délibérant) responsable du pilotage, et/ou de la surveillance des activités de l'organisation et, envers lequel la direction générale a un devoir de rendre compte. Bien que les mécanismes de gouvernance varient selon les juridictions et les secteurs, le Conseil comprend généralement des membres qui ne font pas partie du management. Si un tel Conseil n'existe pas, le mot « Conseil » dans les Normes correspond à un groupe ou à une personne en charge de la gouvernance de l'organisation. En outre, « Conseil » dans les Normes peut renvoyer à un comité ou une autre instance auquel l'organe de gouvernance a délégué certaines fonctions (par exemple, un comité d'audit).

**Corruption<sup>5</sup>** – Des actes à la faveur desquels des individus font un usage abusif de leur influence dans une transaction pour obtenir certains avantages pour eux-mêmes ou pour une autre personne, en contradiction avec leurs obligations envers leurs employeurs ou aux droits de tiers (par exemple des dessous de table, des délits d'initié ou des conflits d'intérêts).

**Financement du fonctionnement<sup>6</sup>** – Fait référence au soutien financier qui couvre les coûts organisationnels et administratifs de fonctionnement d'une organisation, y compris les salaires des collaborateurs à temps plein, les installations, les équipements, les communications et les dépenses directes imputables aux activités courantes.

---

<sup>4</sup> Adapté du dictionnaire anglais Collins. COBUILD dictionnaire anglais avancé Copyright © HarperCollins Publishers  
Accédé le 1<sup>er</sup> mars 2018. <https://www.collinsdictionary.com/us/dictionary/english/aid>.

<sup>5</sup> O'Connor, Thomas F. et Stephen L. Morgan. 2012. CGAP® Exam Study Guide 4<sup>e</sup> Édition. Altamonte Springs, Floride : IIA/Fondation de recherche de l'IIA, 171.

<sup>6</sup> Commission européenne, fiche technique – Aid Modalities:1 – Core Funding / Operating Grants,  
[https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/aidco/images/2/21/TF1\\_-\\_Core\\_funding\\_-\\_revisited\\_2.pdf](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/aidco/images/2/21/TF1_-_Core_funding_-_revisited_2.pdf)

**Fraude\*** – Tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance sans qu'il y ait eu violence ou menace de violence. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou lié à leur activité.

**Gouvernance\*** – Le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs.

**Mission d'assurance\*** – Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle. Par exemple, des audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes ou de due diligence.

**Mission de conseil\*** – Conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le périmètre d'intervention sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. Quelques exemples : avis, conseil, assistance et formation.

**Opérations sans contrepartie** – Des subventions accordées sans que le bénéficiaire de la subvention ne soit tenu de la rembourser, de l'utiliser pour générer un profit ou un rendement équivalent.

**Organisme de subvention** – Toute organisation, privée ou publique, qui attribue stratégiquement des ressources pour atteindre des buts spécifiques.

**Pot-de-vin<sup>7</sup>** – Le fait d'offrir, de donner, de recevoir ou de solliciter quelque chose de valeur pour influencer un résultat. Des pots-de-vin peuvent être offerts à des employés clés ou des responsables comme des préposés aux achats qui disposent d'un pouvoir de décision pour attribuer des marchés aux fournisseurs. Le fait d'offrir ou recevoir quelque chose de valeur est de le demander comme une condition pour attribuer un marché et cela est nommé « extorsion économique ».

**Processus de contrôle\*** – Les règles, procédures et activités (aussi bien manuelles qu'automatisées) faisant partie d'un cadre de contrôle interne, conçues et mises en œuvre pour s'assurer que les risques sont maintenus dans les limites que l'organisation est disposée à accepter.

**Responsable de l'audit interne\*** – « Responsable de l'audit interne » désigne une personne, occupant un poste hiérarchique de haut niveau, qui a la responsabilité de diriger efficacement la fonction d'audit interne conformément à la charte d'audit interne et aux dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne. Le responsable de l'audit interne ou des personnes qui lui sont rattachées de l'audit interne devront disposer des certifications et des qualifications professionnelles appropriées. L'intitulé exact du poste et/ ou de la fonction du responsable de l'audit interne varie selon les organisations.

---

<sup>7</sup> Guide pratique de l'IIA « L'audit interne et la fraude », 2009.

**Subvention** – Des contributions ou une assistance, financières ou non, accordées par une organisation à un individu ou à une autre organisation dans un objectif particulier.

**Subvention conditionnelle** – Fonds ou ressources accordés à un individu ou à une organisation pour un impact donné ou encadrées par des clauses précises, telles que les règles de réception ou d'allocation des ressources ou les obligations de rendre compte par un reporting.

**Subvention sans condition** – Sont exemptes de restrictions, de spécifications des résultats ou d'obligations concernant l'affectation des ressources, la gestion et la réalisation du programme. Les organisations doivent suivre le protocole d'obtention de la subvention, mais celle-ci peut être utilisée soit pour le financement du fonctionnement soit à la discrétion du bénéficiaire.

## Annexe C. Matrice des risques et des contrôles relatifs à l'administration des programmes de subvention et à la gestion des attributions – organisme de subvention

Les étapes de ce processus correspondent à celles présentées dans la **figure n°2**.

Risques	Exemples de dispositifs de contrôle	Activités d'audit
<b>Étape : Définir l'objet ou le but du programme</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme ne correspond pas aux objectifs stratégiques de l'organisation.</li> <li>Le programme ne correspond pas à l'intention du cadre législatif dans lequel il s'inscrit.</li> <li>Les objectifs et les instructions ne sont pas correctement établis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Règles et procédures.</li> <li>Contrôle des autorisations.</li> <li>Documentation du <i>business case</i>.</li> <li>Objectifs définis.</li> <li>Impacts définis de manière SMART<sup>8</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer si les règles et procédures existent et si elles sont correctement suivies.</li> <li>Évaluer la pertinence et l'efficacité du contrôle des autorisations et des processus utilisés pour définir les instructions, les objectifs et les impacts.</li> <li>Identifier la documentation du <i>business case</i> et déterminer s'il soutient suffisamment le programme.</li> </ul>
<b>Étape : Définir les clauses, conditions et critères d'éligibilité</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les clauses et conditions ne correspondent pas aux objectifs du programme.</li> <li>Les critères d'éligibilité ne sont pas pertinents.</li> <li>Les critères d'octroi ne sont ni équitables, ni objectifs, ni transparents.</li> <li>Les clauses d'audit, les assurances sont insuffisantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définitions de l'éligibilité des bénéficiaires et des impacts.</li> <li>Indication des clauses et conditions de la subvention dans chaque convention.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer si les dispositifs de contrôle interne sont adéquats et efficaces pour garantir des clauses et conditions claires, adéquates et appropriées.</li> <li>Déterminer si les conventions comprennent une clause d'audit de l'environnement de contrôle du bénéficiaire pour s'assurer de la conformité avec les règles, clauses et objectifs du programme.</li> <li>Déterminer si les conventions contiennent une clause d'audit qui autorise des examens de la part de l'organisme de subvention.</li> </ul>

<sup>8</sup> Doran, G. T. (1981). « Il y a une façon S.M.A.R.T. de rédiger les buts et les objectifs du management. » Revue du management. AMA FORUM. 70 (11) : 35 -36 S.M.A.R.T. signifie Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, et Temporellement limité.

Risques	Exemples de dispositifs de contrôle	Activités d'audit
<b>Étape : identifier et sélectionner les bénéficiaires</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des bénéficiaires non éligibles sont sélectionnés.</li> <li>▪ Le processus de sélection est inadéquat, inefficace, non équitable ou non transparent.</li> <li>▪ Les lois ne sont pas respectées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus de sélection conçu pour s'assurer efficacement que les dispositifs de contrôle sont proportionnés aux risques.</li> <li>▪ Décisions appropriées et en temps opportun.</li> <li>▪ Les décisions raisonnablement justifiées et correctement documentées.</li> <li>▪ Séparation des tâches, principe des quatre yeux.<sup>9</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminer si les destinataires sélectionnés respectent les critères d'éligibilité.</li> <li>▪ Évaluer la pertinence et l'efficacité du processus de sélection pour des dispositifs de contrôle proportionnés aux risques.</li> <li>▪ Vérifier si les décisions concernant la sélection des bénéficiaires sont prises en temps utile et sont correctement documentées.</li> <li>▪ Valider que le principe des quatre yeux est suivi (par ex. la séparation des tâches, la vérification croisée, les doubles contrôles ou les doubles signatures).</li> </ul>
<b>Étape : Attribuer les ressources</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des fonds ou des ressources inéligibles ou inappropriés sont attribués.</li> <li>▪ Les ressources ne sont pas attribuées selon les critères de la subvention (par exemple, le montant, le calendrier et la nature de la prestation).</li> <li>▪ Les attributions ne sont pas effectuées en temps utile.</li> <li>▪ Le processus d'attribution n'est pas conforme aux règles internes ou réglementations applicables.</li> <li>▪ Des montants inappropriés ou inexacts sont versés.</li> <li>▪ Le système informatique est insuffisant pour s'assurer que les subventions sont exactes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentation permettant d'assurer la traçabilité des transactions d'attribution.</li> <li>▪ Séparation adéquate des tâches.</li> <li>▪ Rapprochement correct entre les accords de subvention et les attributions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluer l'exactitude et l'efficacité des dispositifs de contrôle des attributions (par exemple, montant, compte et programme corrects).</li> <li>▪ Déterminer si l'organisation maintient une traçabilité adéquate des ressources.</li> <li>▪ Évaluer l'efficacité de la séparation des tâches et des dispositifs de contrôle s'agissant du rapprochement des comptes.</li> <li>▪ Évaluer l'exhaustivité de la documentation retraçant les transactions.</li> </ul>

<sup>9</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace*. <https://www.bis.org/publ/bcbs213.pdf>. (Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, 2011). Le principe des quatre yeux concerne les dispositifs de contrôle pour la séparation des tâches comme la séparation de diverses fonctions, la vérification croisée, le double contrôle des actifs, le système de double signature, etc.

Risques	Exemples de dispositifs de contrôle	Activités d'audit
<b>Étape : Gérer le programme au niveau du bénéficiaire et du destinataire de rang n</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le bénéficiaire n'exécute pas les activités conformément aux clauses et conditions.</li> <li>▪ Le bénéficiaire ne livre pas de manière adéquate les services requis aux tiers ou aux autres bénéficiaires prévus.</li> <li>▪ Les ressources sont détournées.</li> <li>▪ La sécurité des données (y compris les données personnelles) n'est pas assurée.</li> <li>▪ Des conflits d'intérêts (réels et/ou apparents) surviennent dans le cadre des activités subventionnées au niveau du bénéficiaire.</li> <li>▪ Les mécanismes de suivi permanent et de reporting sont absents ou insuffisants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion et suivi de projets solides.</li> <li>▪ Suivi, examen par l'organisme de subvention.</li> <li>▪ Clauses et conditions exigeant des règles, des processus, des systèmes et des mécanismes de reporting spécifiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle relatifs à la gestion de projets.</li> <li>▪ Déterminer si l'organisme de subvention a un système de suivi et d'examen pertinent et efficace.</li> <li>▪ Évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle en place pour gérer les risques financiers.</li> <li>▪ Déterminer si l'organisation a mis en œuvre un processus pour s'assurer que les bénéficiaires respectent les clauses et conditions.</li> </ul>
<b>Étape : S'assurer du devoir de rendre compte de la gestion des ressources</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les ressources de la subvention sont utilisées de manière inefficace, inappropriée ou frauduleuse.</li> <li>▪ Le reporting comptable est inadéquat ou inexact.</li> <li>▪ Le suivi et le reporting sont inexacts ou insuffisants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clauses et conditions de la subvention.</li> <li>▪ Dispositifs de contrôle des attributions, comme la double approbation.</li> <li>▪ Journaux et registres comptables.</li> <li>▪ Dispositifs de contrôle du reporting et de supervision du management.</li> <li>▪ Suivi de l'organisme de subvention.</li> <li>▪ Procédures judiciaires en cas de fraude.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluer la pertinence et l'efficacité des clauses et conditions.</li> <li>▪ Évaluer la pertinence et l'efficacité du suivi.</li> <li>▪ Déterminer si les systèmes de reporting sont conçus et fonctionnent de manière adéquate.</li> <li>▪ Évaluer si les systèmes de suivi du management et de l'organisme de subvention fonctionnent efficacement et s'ils sont mis en œuvre.</li> </ul>



Risques	Exemples de dispositifs de contrôle	Activités d'audit
<b>Étape : Evaluer et clôturer le programme</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les objectifs du programme n'ont pas été atteints.</li> <li>▪ L'utilisation des ressources n'est pas conforme à l'objectif initial.</li> <li>▪ Des restrictions inappropriées du périmètre d'intervention de la mission (c'est-à-dire des tentatives de détourner l'évaluation de problèmes connus, de défaillances parce que l'administration ou l'entité veut faire « bonne impression » étant donné les enjeux politiques et financiers d'un programme ayant une forte visibilité).</li> <li>▪ Suppression des constats ou absence de réponse (un rapport important est discrètement classé sans suite et n'est pas diffusé en interne ou publié à l'extérieur).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procédures de clôture du programme.</li> <li>▪ Processus d'évaluation du programme.</li> <li>▪ Indicateurs de performance.</li> <li>▪ Avoir des critères d'évaluation robustes qui soient appliqués par un professionnel compétent ayant une connaissance suffisante du sujet et de la population ou de la collectivité bénéficiaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluer l'efficacité des procédures en place pour vérifier l'atteinte de l'objectif du programme ou de la subvention.</li> <li>▪ Déterminer si l'organisation a des indicateurs adéquats d'évaluation des objectifs de performance.</li> </ul>

## Annexe D. Matrice des risques et des contrôles relatifs à l'administration des programmes de subvention et à la gestion des attributions – bénéficiaire

Les étapes de ce processus correspondent à celles présentées dans la **figure n°3**.

Risques	Exemples de dispositifs de contrôle	Activités d'audit
<b>Étape : Définir l'objet ou le but du programme</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'objectif ou le but du projet ne correspond pas au but visé par la subvention.</li> <li>▪ Demander des subventions pour lesquelles l'organisation est in fine inéligible (perte de temps).</li> <li>▪ Le programme ne comprend pas les systèmes nécessaires pour gérer les ressources et maximiser les bénéfices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en œuvre des règles et procédures pour l'élaboration de la demande.</li> <li>▪ Identifier les contraintes d'éligibilité.</li> <li>▪ Comprendre les besoins de la collectivité et les modalités de réponse.</li> <li>▪ Élaborer un processus de recherche d'organismes de subvention potentiels pour mieux comprendre leur processus de sélection.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluer la pertinence des dispositifs de contrôle interne relatifs au processus de demande de subvention.</li> <li>▪ Déterminer si l'organisation a un processus efficace d'identification des subventions qui correspondent à leurs objectifs opérationnels.</li> <li>▪ Déterminer si le programme comprend des systèmes appropriés de demande et un processus de gestion des attributions.</li> </ul>
<b>Étape : identifier les sources de subvention</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les opportunités manquées – ne pas être au courant des subventions ou ne pas connaître les processus de demande.</li> <li>▪ Des financements manqués en raison d'une demande tardive.</li> <li>▪ Des frais administratifs irrécouvrables engagés pour gérer les demandes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consacrer des ressources à la recherche de sources potentielles de subvention.</li> <li>▪ Mettre en œuvre des dispositifs de contrôle qui garantissent que les subventions potentielles correspondent aux objectifs de l'organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluer la pertinence et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne relatifs à l'identification et à la sélection de toutes les sources de financement appropriées.</li> <li>▪ Déterminer si l'organisation a mis en œuvre un processus pour s'assurer que les sources de financement ont été optimisées.</li> </ul>

Risques	Exemples de dispositifs de contrôle	Activités d'audit
<b>Étape : faire une demande de subvention</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'organisation n'a pas la capacité de faire une demande pour la subvention.</li> <li>▪ L'organisation est jugée inéligible.</li> <li>▪ L'organisation est mal classée dans des évaluations pour des financements où la concurrence est forte.</li> <li>▪ Une subvention a été accordée à l'organisation sans qu'elle ait la capacité de la gérer.</li> <li>▪ Une subvention a été accordée à l'organisation alors qu'elle n'a pas la capacité d'en respecter les clauses et les conditions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en œuvre un processus de demande de subvention robuste.</li> <li>▪ Mettre en œuvre un processus d'amélioration continue pour s'assurer que le processus de demande respecte les nouvelles réglementations ou procédures.</li> <li>▪ Mettre en œuvre des contrôles d'exhaustivité, d'exactitude et de validité des informations transmises à l'organisme de subvention.</li> <li>▪ Obtenir les autorisations réglementaires nécessaires ou, au minimum, déterminer si elles peuvent être obtenues, si besoin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluer la pertinence et l'efficacité du processus de demande de subvention.</li> <li>▪ Évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle en place pour s'assurer que les informations transmises dans le cadre du processus de demande sont exhaustives, exactes et valides.</li> <li>▪ Déterminer si l'organisation a mis en œuvre un processus d'obtention des autorisations réglementaires nécessaires.</li> </ul>
<b>Étape : gérer les ressources de la subvention</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'utilisation des ressources ne correspond pas aux buts prévus par l'organisme de subvention (c'est-à-dire qu'elle n'est pas conforme aux clauses et conditions de la subvention).</li> <li>▪ Les ressources sont utilisées pour des dépenses inappropriées.</li> <li>▪ Les systèmes de gestion des ressources reçues est insuffisant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispositifs de contrôle interne pertinents et efficaces des dépenses.</li> <li>▪ Traçabilité de l'utilisation des ressources.</li> <li>▪ Séparation des tâches ou double vérification avant approbation.</li> <li>▪ Rapprochement périodique des comptes.</li> <li>▪ Suivi des activités significatives pendant la durée de la subvention.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne relatifs aux dépenses.</li> <li>▪ Évaluer l'efficacité de la traçabilité des ressources.</li> <li>▪ Évaluer l'efficacité des outils utilisés pour assurer le suivi des activités significatives et les notifier.</li> <li>▪ Déterminer si une séparation correcte des tâches et des doubles vérifications avant approbation ont été mises en œuvre et fonctionnent comme prévu.</li> <li>▪ Évaluer les procédures de rapprochement des comptes.</li> </ul>

Risques	Exemples de dispositifs de contrôle	Activités d'audit
<b>Étape : rendre compte</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incapacité de rendre compte de l'utilisation des ressources conformément aux clauses et conditions.</li> <li>▪ Utilisation des ressources non conformes aux objectifs prévus.</li> <li>▪ Ressources utilisées de manière inefficace.</li> <li>▪ Reporting interne et externe inexact et inapproprié.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispositifs de contrôle interne pertinents et efficaces pour rendre compte de l'utilisation des ressources conformément aux clauses et conditions.</li> <li>▪ Reporting exhaustif, exact, valide et en temps opportun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne pour rendre compte de l'utilisation des ressources conformément aux clauses et conditions.</li> <li>▪ Évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne relatifs à la communication d'informations exhaustives, exactes, valides et en temps opportun.</li> </ul>
<b>Étape : évaluer et clôturer le projet</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les objectifs du programme et/ou les objectifs de performance ne sont pas atteints.</li> <li>▪ Le programme n'a été ni efficace ni efficient pour atteindre les objectifs spécifiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exhaustivité et exactitude des rapports au titre du devoir de rendre compte.</li> <li>▪ S'assurer que les responsables des projets s'appuient sur des indicateurs pour démontrer que les objectifs ont été atteints.</li> <li>▪ Inclure dans le processus de clôture des étapes d'évaluation de l'efficacité du programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne relatifs aux rapports au titre du devoir de rendre compte.</li> <li>▪ Déterminer si les responsables de projet s'appuient sur des indicateurs pour démontrer que les objectifs ont été atteints.</li> <li>▪ Déterminer si l'organisation a mis en œuvre un processus pour déterminer l'efficacité du programme.</li> <li>▪ Évaluer les outils permettant de mesurer la satisfaction de l'organisme de subvention (par exemple des enquêtes).</li> </ul>

## Annexe E. Mots-clés de l'administration des programmes de subvention et de la gestion des attributions – organisme de subvention

**Organisme de subvention** – toute organisation, privée ou publique, qui attribue stratégiquement des ressources pour atteindre des buts spécifiques.

**Définir l'objet ou le but du programme** – dans le cadre de l'administration des programmes de subvention et de la gestion des attributions, l'organisme de subvention identifie les besoins qui seront le mieux couverts grâce à une aide accordée aux organisations qui peuvent fournir les biens ou les services au public cible. Pour avoir véritablement un impact, les objectifs (les évolutions dans la vie des bénéficiaires résultant du financement) devraient également être définis en fonction des buts de la politique publique.

L'organisme de subvention a besoin de prendre en considération les activités et les candidats qui pourraient le mieux permettre l'atteinte de l'objectif. En outre, il est important de réfléchir au budget du programme et aux ressources en personnel requises pour gérer les processus de demande, de paiement et de suivi. L'infrastructure des systèmes d'information peut aussi être un élément essentiel de la gestion de la subvention – les systèmes existants seront-ils suffisants ou devra-t-on concevoir, développer et mettre en production un nouveau système d'information avant le début des paiements ?

Enfin, l'organisme de subvention devrait réfléchir concrètement à la promotion du programme et au calendrier des demandes, qui devrait être réaliste et ne pas être limité à un court créneau irréaliste.

Cette étape est cruciale pour le succès de tout le programme parce que l'objectif devrait permettre de partager une compréhension commune avec les candidats à une demande de subvention. Des objectifs clairs devraient aider les candidats à décider s'ils ont des chances d'être éligibles, et les organismes de subvention doivent éviter les marges d'interprétation qui pourraient laisser croire que la sélection des candidats est inéquitable.

**Définir les clauses, conditions et critères d'éligibilité** – pendant cette étape, l'organisation doit définir les critères d'examen et de sélection des candidats. Cette étape est cruciale parce que l'organisme de subvention doit protéger les ressources publiques d'une utilisation impropre ou d'une fraude. Les critères d'éligibilité et d'examen devraient découler étroitement de l'objectif du programme pour s'assurer que les ressources produiront l'impact souhaité.

En outre, certaines organisations doivent respecter les réglementations qui dictent l'éligibilité des candidats pour un financement public. Par exemple, certains pays et certaines régions ont émis des dispositions obligatoires s'agissant des critères utilisés pour évaluer et sélectionner les bénéficiaires.

**Identifier et sélectionner des destinataires** – dans l'idéal, les bénéficiaires (ou destinataires) devraient être sélectionnés en se fondant sur les critères définis dans le cadre de l'objectif du programme. L'organisme de subvention peut utiliser un système de notation qui peut l'aider à identifier les candidats qui répondent à tout ou partie des critères.

Il peut être judicieux pour l'organisme de subvention de créer un comité d'évaluation qui comprend toutes les parties prenantes, y compris, le cas échéant, l'audit interne et le service juridique. Ce comité peut utiliser un système de notation pour déterminer l'éligibilité et aussi pour déterminer le montant accordé. Les ressources accordées peuvent correspondre à des montants plus ou moins égaux, selon les notes attribuées.

L'organisme de subvention peut aussi choisir d'utiliser un jury pour analyser la nécessité du projet, les impacts attendus ainsi que la qualité et les antécédents du responsable du projet et de son équipe. Il est aussi utile de savoir si la subvention vise à lancer de nouvelles actions ou à poursuivre des actions existantes et si le candidat est indépendant ou fait partie d'une organisation plus importante.

La crédibilité (gouvernance, situation financière, antécédents, compétence et capacité) du candidat est cruciale, tout comme la qualité de sa proposition (le recrutement des bénéficiaires et les relations avec eux, l'alignement stratégique du projet, les plans de travail, le budget et le fait que les actions atteignent les impacts souhaités).

Communiquer les impacts en temps opportun est important pour répondre aux besoins de la collectivité – par exemple la protection des enfants, d'autres groupes de personnes vulnérables ou d'animaux. Une partie essentielle de cette étape est la diligence raisonnable. L'organisme de subvention a la responsabilité de déterminer si le candidat est effectivement celui qu'il semble être et s'il est en conformité avec les obligations en matière de comptabilité, d'audit, de déclaration et d'autres dispositions légales. Il convient également d'identifier tout risque particulier par un suivi resserré ou l'obtention d'assurances supplémentaires (« conditions suspensives » qui doivent être remplies avant que les fonds ou les ressources ne soient débloqués). Les subventions à risques élevés peuvent être signalées au service juridique et au service de gestion des risques pour un examen plus poussé avant l'octroi de l'aide.

**Attribuer les ressources de la subvention** – une fois que la subvention a été accordée (entièrement ou partiellement), l'organisme de subvention doit mettre à disposition les ressources. Pendant cette étape, il est important d'avoir les dispositifs de contrôle interne nécessaires pour s'assurer que les ressources sont transférées, notamment que les institutions bancaires et les devises sont appropriées, et que les versements sont exacts.

L'organisme de subvention peut choisir de la verser à l'avance, au fur et à mesure ou à échéance. Dans certains cas, des missions d'audit postérieures à l'attribution ou à la clôture sont menées pour permettre le dernier versement lorsque toutes les dépenses sont engagées et que le bénéficiaire peut fournir des preuves concernant les dépenses et les biens ou services subventionnés.

L'attribution des subventions doit être menée conformément aux lois et règlements applicables parce que dans certains pays, il existe des règles spéciales sur la manière dont une subvention peut être payée et le moment où cela peut être fait. Par exemple, au Royaume-Uni, il y a une règle ou une pratique du

ministère des Finances qui stipule que normalement les subventions ne peuvent pas être payées avant que les besoins ne soient manifestes.

Les organisations du secteur public peuvent avoir des conventions selon lesquelles elles soutiennent des communautés locales ou des organismes caritatifs. Ces « pactes » ou « dispositifs de financement de l'économie sociale et solidaire » permettent le versement d'avances à des petites organisations.

### Gérer le programme au niveau du bénéficiaire et des destinataires de rang n – un suivi est nécessaire

pour s'assurer que les ressources sont utilisées pour parvenir au but recherché. Le niveau de suivi attendu est proportionné au montant accordé ; par conséquent, les clauses et conditions doivent être incluses dans toute convention signée par le bénéficiaire pour garantir le droit de l'organisme de subvention à procéder, le cas échéant, à un contrôle sur pièces ou sur place des activités pour s'assurer que les ressources sont utilisées conformément aux objectifs qui avaient été convenus. Les clauses et conditions devraient aussi inclure le droit de remettre en cause les actions qui ne sont pas approuvées.

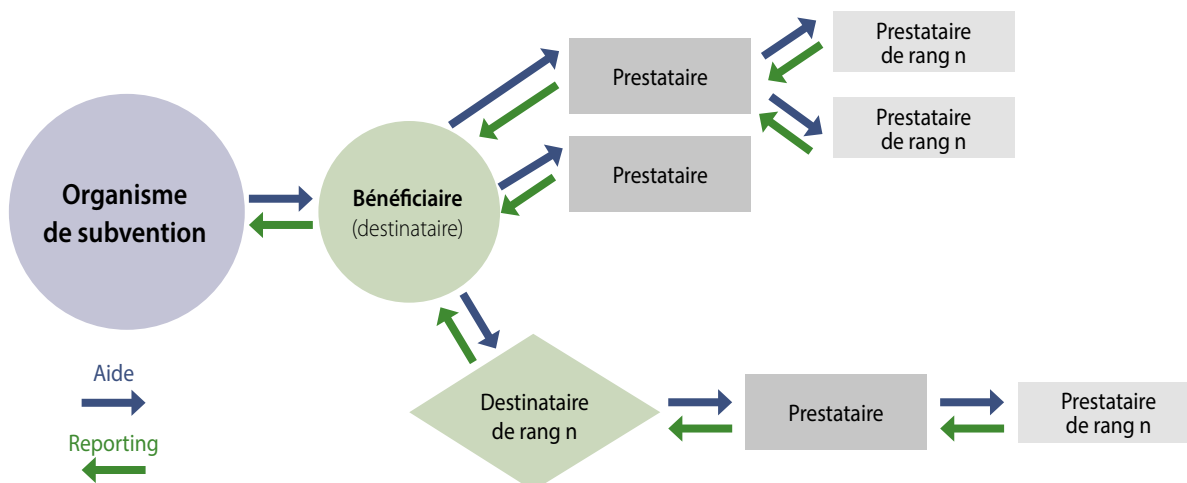
#### Destinataires de rang n

Ce sont des extensions des organismes subventionnés et, par conséquent, ils doivent conserver les documents relatifs aux actions subventionnées comme le ferait un bénéficiaire direct. Les obligations de conservation des pièces doivent être définies dans la convention entre l'organisme de subvention et le bénéficiaire.

Le bénéficiaire direct de la subvention doit rendre compte non seulement des ressources qu'il a lui-même reçu, mais également de celles qui sont attribuées à tous les autres partenaires. Ainsi, l'organisme de subvention ne doit traiter qu'avec un seul interlocuteur en cas de problème. Le bénéficiaire direct doit donc piloter les activités de ses partenaires et en assurer le suivi, plutôt qu'être un intermédiaire passif du flux d'argent ou de ressources.

La gestion de subvention peut être très complexe parce qu'une subvention peut être attribuée à plusieurs parties prenantes proposant des biens ou des services. Dans le cadre du processus de diligence raisonnable, l'organisme de subvention doit clairement identifier toutes les parties prenantes du projet, et comprendre leurs relations avec le bénéficiaire. La **figure E.1** montre un scénario possible pour une aide attribuée à travers quatre niveaux de bénéficiaires et de prestataires.

Figure E.1 : Quatre niveaux de reporting



**Destinataires de rang n** – des organisations publiques ou privées à but non lucratif, des administrations, des organisations, des entités de développement local, qui reçoivent des fonds ou des ressources du bénéficiaire ou d'un autre destinataire de rang n pour entreprendre des activités éligibles. Ils sont désignés par l'organisme de subvention par l'intermédiaire d'un agrément par une autre méthode de sélection. La performance des destinataires de rang n doit être suivie par le bénéficiaire auquel l'aide a été directement accordée par l'organisme de subvention.

**Entité intermédiaire**<sup>10</sup> – une organisation qui verse une partie de la subvention à un destinataire de rang n pour qu'il exécute une partie des actions nécessaires pour atteindre les objectifs de la subvention.

**Prestataires** – des entités sélectionnées par le bénéficiaire ou les destinataires de rang n grâce à un processus formel d'approvisionnement pour fournir des biens ou des services clairement précisés, assujetties à des obligations pour un périmètre d'intervention spécifique.

**Prestataires de rang n** – des fournisseurs, distributeurs, vendeurs ou entreprises qui fournissent des biens ou des services à un maître d'œuvre ou à un autre sous-traitant, ou encore agissent pour le compte de ces derniers.

**Devoir de rendre compte de l'utilisation des ressources de la subvention** – le bénéficiaire a le devoir de rendre compte à l'organisme de subvention de l'utilisation correcte des ressources pour des prestations de services publics. Cependant, l'organisme de subvention devrait mettre en œuvre un processus pour vérifier que les ressources sont allouées seulement aux actions approuvées dans la convention ou l'accord. Par exemple :

- le financement du fonctionnement fait référence au soutien financier pour couvrir les coûts organisationnels et administratifs d'une organisation, y compris les salaires des collaborateurs à temps complet, les installations, les équipements, les communications et les dépenses directes imputables aux activités courantes ;
- les projets pour des chantiers donnent accès à des ressources uniquement destinées à des constructions ou à des installations permanentes ;
- les programmes de vaccination font référence aux ressources accordées pour couvrir les dépenses concernant les vaccins et les frais de déplacement dans les régions dans lesquelles le besoin est manifeste. Généralement, les salaires et les installations ne sont pas pris en charge.

#### Suivi et mesures conservatoires

Les choses peuvent mal se passer dans la réalité et une convention solide, pratique et bien comprise devrait être établie pour rapidement et efficacement faire face à n'importe quel problème.

Les mesures conservatoires comprennent la suspension de la subvention concernée (et la non attribution d'autres subventions) pendant que les investigations sont en cours. L'audit interne et les agences chargées de faire respecter la loi ou chargées de la protection du service public peuvent intervenir rapidement. Les actifs peuvent servir de garantie. In fine, la subvention peut être annulée et des mesures prises pour obtenir le remboursement de la subvention. Un nouvel organisme devra être trouvé pour rendre les services et engager les collaborateurs du projet. Généralement, il y a un plan de retour à la normale et un soutien ou un suivi supplémentaire.

<sup>10</sup> "Grant Terminology." Grants.gov, accédé le 2 mars 2018.  
<https://www.grants.gov/web/grants/learn-grants/grant-terminology.html#P>



Il est important de déterminer s'il existe des normes déontologiques concernant les ressources ou les services publics qui devraient être étendues aux organismes du secteur privé bénéficiant de ressources publiques. Par exemple, au Royaume-Uni, il existe des « *Standards in public life* »<sup>11</sup>, applicables au niveau national qui promeuvent une culture de l'éthique et qui devraient être respectées par les organisations qui souhaitent se voir attribuer des subventions. En France, les dispositions de la loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 » vise à renforcer la probité des acteurs économiques.

**Évaluer et clôturer le programme** – l'évaluation est essentielle pour vérifier l'efficacité du programme. Les projets de longue durée ou significatifs peuvent faire l'objet d'une évaluation intermédiaire et d'une évaluation finale. Les évaluations devraient être planifiées et budgétisées dès le début et devraient préciser l'objet, les modalités, les acteurs et les moments de l'évaluation. L'évaluation des processus examine la manière dont le programme a été administré et les attributions gérées. Les évaluations globales du projet devraient identifier les réussites et les défailances et déterminer si le processus a fonctionné comme prévu et si les objectifs ont été atteints. Le cas échéant, une analyse causale des écarts devrait être effectuée.

Les résultats des évaluations devraient être documentés et diffusés aux parties appropriées. Si les objectifs n'ont pas été correctement atteints, l'organisme de subvention devrait déterminer si des actions sont nécessaires pour se conformer aux dispositions réglementaires et légales.

---

<sup>11</sup> *NHS Coventry and Warwickshire Partnership, NHS Trust*. Les « Normes de la vie publique » sont des codes de conduite qui ont pour but de guider les employés du secteur public dans l'exercice de leurs responsabilités. Les sept principes pour quiconque travaille dans la vie publique sont : le désintéressement, l'intégrité, l'objectivité, le devoir de rendre compte, l'ouverture, l'honnêteté et le leadership. Accédé le 2 mars 2018. <https://www.cowwarkpt.nhs.uk/standards-in-public-life>

## Annexe F. Mots-clés de l'administration des programmes de subvention et de la gestion des attributions – bénéficiaire

**Bénéficiaire** – tout individu ou organisation qui reçoit des subventions pour soutenir ses actions (également désigné comme « destinataire »).

**Définir l'objet ou le but du programme** – pendant cette étape, le bénéficiaire identifie des besoins non satisfaits des principaux destinataires (par exemple, l'augmentation des prestations, des biens ou des services, l'extension à de nouvelles localités, la fourniture de services améliorés ou totalement nouveaux). En d'autres termes, cette étape est centrée sur l'identification attentive des impacts souhaités, des actions qui permettront d'y parvenir et des critères d'éligibilité. Une bonne planification des projets est essentielle (par exemple, le calendrier global et celui concernant les actions sur le terrain, la main-d'œuvre et les volontaires, la description des postes, les plans concernant le recrutement, les finances et les autres ressources, les programmes de travail, la promotion du programme et l'aiguillage des destinataires, ainsi que la coopération avec les prestataires de service). L'alignement stratégique du projet devrait également être recherché parce que le coût d'obtention des subventions devra être compensé par les avantages qui en découleront.

À ce stade, le bénéficiaire devrait avoir une idée générale des sources de subventions et des conditions générales d'éligibilité. Il est recommandé que les bénéficiaires instaurent un contrôle formel et un système de gestion de la performance pour s'assurer que les ressources accordées seront maximisées.

**Identifier les sources de subventions** – les bénéficiaires ont la responsabilité d'identifier constamment de nouvelles possibilités de financement. Avoir des systèmes d'information adéquats peut permettre de rechercher de nouvelles opportunités, de préparer des propositions et d'en suivre l'aboutissement (y compris le nombre de propositions rejetées et la documentation des causes de refus).

### Trouver des sources de subventions

L'identification de nouveaux programmes de subvention passe notamment par l'utilisation de services support ou de bases de données qui consolident des informations provenant de multiples organisations, la consultation des sites internet des administrations publiques et l'établissement de relations avec des organismes de subvention potentiels pour comprendre leurs priorités et leur fonctionnement.

**Faire une demande de subvention** – une des clés du succès de cette étape est de comprendre les priorités, les critères d'éligibilité de l'organisme de subvention et la période pendant laquelle on peut faire la demande (certaines organisations peuvent fonctionner par appels à candidature saisonniers ou annuels, alors que d'autres peuvent avoir des périodes d'appels à candidature plus larges).

Il est indispensable, pour toute demande, de prendre connaissance des instructions de l'organisme de subvention, de remplir complètement les formulaires, de fournir tous les documents justificatifs nécessaires (par exemple les budgets, les programmes de travail et les références) et de respecter les délais. L'organisme de subvention peut offrir des conseils, mais un bon travail préparatoire sera essentiel pour

que la demande de subvention soit prise en compte. Une gouvernance à jour, des règles de conformité réglementaires et comptables (qui peuvent comprendre l'égalité, la santé et la sécurité et la préservation) et l'obtention de toutes les immatriculations et autorisations nécessaires (par exemple pour l'aménagement de terrains ou pour des chantiers) peuvent aider le candidat à se préparer.

La rédaction des propositions nécessite des compétences, la connaissance des besoins et des buts de l'organisation destinataire pour communiquer les opportunités et les risques associés au programme à subventionner. De même, les demandes décriront les objectifs suffisamment en détail pour aider les organismes de subvention à évaluer l'éligibilité avec quelques questions et un suivi minimal.

Les demandes de subventions doivent être revues en interne avant d'être transmises. Il est recommandé que les organisations qui recherchent des subventions créent un comité d'évaluation qui inclut différentes parties prenantes pouvant donner un point de vue sur la qualité et le caractère complet de la demande. Un juriste peut aider à préparer une demande comprenant les informations pertinentes à propos des lois et règlements à respecter. La participation des services comptable, d'administration des subventions ou de l'audit interne peut aider à fournir des informations plus exhaustives sur le référentiel de contrôle de la fraude, des détournements ou des abus.

**Gérer les ressources de la subvention** – les destinataires doivent assurer une administration appropriée et utiliser les ressources publiques à bon escient. Par exemple, il convient d'éviter le gaspillage et les abus dans l'intérêt des bénéficiaires et pour répondre à leurs besoins.

La comptabilité comprend la création de comptes du grand livre spécifiquement créés pour la gestion des subventions, l'élaboration de processus de traçabilité des activités de l'attribution à la clôture, et l'assurance qu'une politique d'archivage correctement définie afin que des missions d'audit, des certifications ou des examens (internes ou par l'organisme de subvention) puissent être menés. La politique d'archivage doit être conçue en conformité avec les obligations légales et réglementaires.

La mise en œuvre de dispositifs de contrôle interne clés est aussi importante pour éviter les pertes de fonds, l'usage abusif d'actifs et la fraude. Ceci peut comprendre des dispositifs de contrôle de la gestion du projet et des aspects financiers. S'il y a d'autres organismes partenaires de la prestation de service, leurs activités devront être pilotées et suivies.

**Rendre compte** – cette étape comprend le suivi de la mise en œuvre de procédures comptables correctes pour s'assurer que les ressources ne sont pas transférées sur des comptes frauduleux. Par exemple, si l'organisme de subvention a indiqué que les ressources doivent être utilisées pour supporter l'enseignement des mathématiques dans une école, l'administrateur de la subvention doit s'assurer que les ressources sont affectées au programme de mathématiques et à rien d'autre. Les pièces comptables justificatives de toutes les ressources doivent être conservées pour rester en règle et maintenir l'éligibilité de l'organisation à de futures subventions.

**Évaluer et clôturer le programme** – cette étape implique l'évaluation de l'activité de collecte de fonds plutôt que celle de la réussite (ou non) des actions subventionnées. Ce que l'on apprend à la clôture d'un projet est utile pour identifier des atouts objectifs à mettre en avant dans de futures demandes et pour déployer plus largement des actions pilotes.

**Formaliser le solde de tout compte** – c'est le processus officiel par lequel une action, un projet, un programme et une subvention ont franchi toutes les étapes nécessaires donnant l'assurance que l'ensemble des obligations ont été respectées et que le reporting n'est plus requis.

# Annexe G. Références et autres sources bibliographiques

## Références

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace*. [https://www.bis.org/publ/bcbs230\\_fr.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs230_fr.pdf). (Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, 2011).

Doran, G. T. (1981). «There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.» *Management Review*. AMA FORUM. 70 (11): 35-36.

Commission européenne, Technical Sheet – Aid Modalities:1 – Core Funding / Operating Grants, [https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/aidco/images/2/21/TF1\\_-\\_Core\\_funding\\_-\\_revisited\\_2.pdf](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/aidco/images/2/21/TF1_-_Core_funding_-_revisited_2.pdf).

“Grants 101.” Grant Lifecycle Timeline. Grants.gov. <https://www.grants.gov/web/grants/learn-grants/grants-101/grant-lifecycle.html>.

“Grant Terminology.” Grants.gov. <https://www.grants.gov/web/grants/learn-grants/grant-terminology.html#P>.

Guide pratique de l'IIA « L'audit interne et la fraude », 2009.

NHS Coventry and Warwickshire Partnership, NHS Trust. <https://www.covwarkpt.nhs.uk/standards-in-public-life>.

O'Connor, Thomas F. and Stephen L. Morgan. 2012. *CGAP® Exam Study Guide 4<sup>th</sup> Edition*. Altamonte Springs, FL: The IIA Research Foundation.

“Spending Over Time.” USASpending.gov. <https://www.usaspending.gov/#/search/60022ae22570eda7afd1ac0619fbb03e>.

## Autres sources bibliographiques

Administration for Children & Families, U.S. Department of Health & Human Services. “Measuring Outcomes.” 2013. [https://www.acf.hhs.gov/sites/default/files/ocs/measuring\\_outcomes.pdf](https://www.acf.hhs.gov/sites/default/files/ocs/measuring_outcomes.pdf).

Heinrich, Melina. 2014. The Donor Committee for Enterprise Development. “*Demonstrating Additionality in Private Sector Development Initiatives: A Practical Exploration of Good Practice for Challenge Funds and other Cost-Sharing Mechanisms*,” (2014). [https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/DCED\\_Demonstrating-Additionality\\_final.pdf](https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/DCED_Demonstrating-Additionality_final.pdf).

*Investopedia*. “Moral Hazard.” <http://www.investopedia.com/terms/m/moralhazard.asp>.

McKenzie, David; Assaf, Nabila; Cusolito, Ana Paula. 2016. *The Additionality Impact of a Matching Grant Program for Small Firm: Experimental Evidence from Yemen*. World Bank, Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23755> License: CC BY 3.0 IGO.

# Remerciements

## Équipe de projet

Stephen J. Horne, CIA, CGAP, CRMA, Australie (Président)  
Phillip Draber, CIA, CRMA, Australie  
Simon Edge, CFIA, Royaume-Uni  
Tea Enting-Beijering, Pays-Bas  
Warren Hersh, CIA, CCSA, Etats-Unis  
Amipal Manchanda, Canada  
Catherine Melvin, CIA, Etats-Unis

## Contributeurs

Daniela Danescu, CIA, CGAP, Roumanie  
Nicholas Davies, Royaume-Uni  
Frederick Lee, CIA, Etats-Unis  
Darlene LeSueur, Etats-Unis  
Rebecca Luedeke, CIA, Allemagne  
Domenic Savini, Etats-Unis  
Al Scott, Etats-Unis

## Collaborateurs de l'IIA Global en charge des Normes et des lignes directrices

Eva Sweet, CISA, CISM, Directrice SI et secteur public (Présidente)  
Lisa Hirtzinger, CIA, QIAL, CCSA, CRMA, Vice-présidente  
Debi Roth, CIA, Administrateur non indépendant  
Anne Mercer, CIA, CFSA, Directrice  
Jeanette York, CCSA, Directrice finance  
Shelli Browning, Rédactrice technique  
Lauressa Nelson, Rédactrice technique

## Réviseurs de la traduction française

Marie-Elisabeth Albert, CIA  
Bruno Buresi, CISA  
Jean-François Charbonnier  
Béatrice Ki-Zerbo, CIA  
Sébastien Lepers, CIA, CFE, CGAP, CRMA  
Stephan Roudil, CIA, CGAP

*L'IIA souhaite remercier les instances suivantes pour leur soutien : Public Sector Guidance Committee, Professional Guidance Advisory Council, International Internal Audit Standards Board, Professional Responsibility and Ethics Committee, and International Professional Practices Framework Oversight Council.*



## À propos de l'IIA

Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'*Institute of Internal Auditors* (IIA) est une autorité reconnue et un leader incontesté dans la formation et la formulation de normes, lignes directrices et certifications. Fondé en 1941, l'IIA, dont le siège mondial se situe à Lake Mary (Floride, États-Unis), compte actuellement quelque 190 000 membres dans plus de 170 pays et territoires. Plus d'informations sont disponibles sur le site [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) / [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

## Avertissement

L'*Institute of Internal Auditors* publie ce document à titre informatif et pédagogique. Cette ligne directrice n'a pas vocation à apporter de réponses définitives à des cas précis, et est seulement destinée à servir de guide. L'*Institute of Internal Auditors* vous recommande de toujours solliciter un expert indépendant pour avoir un avis dans chaque situation. L'IIA dégage sa responsabilité pour les cas où des lecteurs se fieraient exclusivement à ce guide.

## Copyright

Copyright© 2018 *The Institute of Internal Auditors, Inc.* Tous droits réservés. Pour l'autorisation de reproduction, prière de contacter l'*Institute of Internal Auditors* à l'adresse [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org) ou l'IFACI à l'adresse [recherche@ifaci.com](mailto:recherche@ifaci.com)

Avril 2018 – ISBN : 978-2-915042-91-7



**The Institute of  
Internal Auditors** | *Global*

Global Headquarters  
The Institute of Internal Auditors  
1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, FL 32746, USA  
Phone: +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101  
[www.theiia.org](http://www.theiia.org)