



# L'ÉVOLUTION DU RÔLE DE L'AUDIT INTERNE EN RÉPONSE À L'ENVIRONNEMENT DÉCOULANT DE LA COVID-19 – ÉTUDE DES RISQUES ÉMERGENTS ET DE LEUR GESTION

Mars 2022

**GIACC**

Government Internal  
Auditors Council of Canada



**CCAISP**

Conseil canadien des auditeurs  
internes du secteur public

CANADIAN AUDIT  
& ACCOUNTABILITY  
FOUNDATION  
Canadian Audit & Accountability  
Foundation



FONDATION CANADIENNE  
POUR L'AUDIT ET  
LA RESPONSABILISATION  
Fondation canadienne pour l'audit  
et la responsabilisation



The Institute of Internal Auditors  
L'Institut des auditeurs internes  
Canada



## À propos du Conseil canadien des auditeurs internes du secteur public

Le Conseil canadien des auditeurs internes du secteur public est un chef de file pancanadien en matière d'audit interne du secteur public, qui partage des connaissances sur les pratiques fructueuses, exemplaires et de pointe.

Les membres du CCAISP comprennent des Dirigeants principaux de l'audit, ou l'équivalent, pour chacun des paliers fédéral, provinciaux et territoriaux.

### Notre mission et notre vision

Notre vision est d'être un chef de file en matière de connaissances en audit interne, de favoriser l'excellence du secteur public canadien en appuyant la prise de décisions éclairées et l'amélioration du rendement. Les membres du CCAISP échangent de l'information pour appuyer l'amélioration de la recherche, de la méthodologie, des pratiques et du perfectionnement professionnel en audit interne pour la profession d'audit interne.

### Ce que nous faisons

- Faire progresser la profession d'audit interne du secteur public canadien
- Promouvoir la valeur de l'audit interne auprès des parties prenantes et des décideurs
- Échanger des informations et des expériences en matière d'audit interne
- Développer des outils de communication et d'apprentissage entre les juridictions
- Permettre le recrutement, le développement et la rétention d'équipes d'audit interne professionnelles et multidisciplinaires
- Tirer parti des connaissances partagées sur les nouvelles technologies affectant l'audit interne
- Promouvoir des comités d'audit efficaces
- Commenter les normes professionnelles
- Établir des partenariats

Le CCAISP soutient le leadership éclairé en menant des recherches et en rédigeant des articles sur les enjeux actuels, les tendances émergentes et les besoins futurs en matière d'audit du secteur public canadien. Il s'associe à des organismes d'audit professionnels et à des cabinets du secteur privé afin de favoriser et de maintenir des pratiques fructueuses et exemplaires et de professionnaliser davantage les activités d'audit interne des administrations.

Le CCAISP tient des réunions ouvertes à tous les membres tout au long de l'année pour échanger des informations et apprendre. Un forum annuel offre aux membres l'occasion de renforcer les connaissances du secteur public, de réseauter avec des leaders de confiance et d'élargir l'expertise dans des domaines d'intérêt commun. Les membres du CCAISP partagent ce point de vue avec l'ensemble de la communauté de l'audit interne du secteur public canadien.

Rendez-vous sur [www.giacc-ccaisp.ca](http://www.giacc-ccaisp.ca)



## **L'évolution du rôle de l'audit interne en réponse à l'environnement découlant de la COVID-19 – Étude des risques émergents et de leur gestion**

### **Publié par:**

Le Conseil canadien des auditeurs internes du secteur public

### **Canadian Audit and Accountability Foundation**

100-1505 Laperriere Ave., Ottawa ON, K1Z 7T1, Canada

### **The Institute of Internal Audit Canada**

305-955 Greenvalley Cres., Ottawa, Ontario, K2C 3V4, Canada

### **Cette publication est disponible en anglais sous le titre:**

*The Evolving Role of Internal Audit in The COVID-19 Environment – A Study on Emerging Risks and Their Management*



## Remerciements

Au nom de notre comité exécutif, nous tenons à remercier les membres de l'équipe du projet pour leur soutien, leur leadership éclairé et leurs contributions actives qui ont guidé la conception et le développement de cette étude:

- **Michael Benn**, directeur, Division de la vérification interne de l'Ontario
- **Anna Brookman**, vérificatrice interne principale, Division de la vérification interne de l'Ontario
- **Aaqib Shah**, vérificateur interne principal, Division de la vérification interne de l'Ontario
- **Colette Monpetit**, Secrétariat du CCAISP

Nous tenons également à remercier les nombreux membres du CCAISP qui ont participé à la consultation initiale et au groupe de discussion, et qui ont fourni des commentaires sur les ébauches. De plus, nous remercions également les membres de l'exécutif du CCAISP énumérés ci-dessous pour leurs contributions et leur soutien.

- **Jennifer Robinson**, présidente du CCAISP et directrice exécutive, Politique et Collectivités de l'audit interne, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Gouvernement du Canada
- **Ted Doane**, vice-président du CCAISP et directeur exécutif, Audit interne, Province de la Nouvelle-Écosse
- **Deidre Green**, trésorière du CCAISP et Contrôleure adjointe, Audit interne, Consultation et gestion des risques d'entreprise, Province du Nouveau-Brunswick
- **Dina Long**, coprésidente du Forum du CCAISP et directrice exécutive, Audit interne, Secrétariat du Conseil du Trésor, Province du Manitoba
- **Brian O'Neil**, coprésident du forum du CCAISP et directeur des Services professionnels et de l'audit interne, Gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador

Cette étude n'aurait pas été possible sans les contributions importantes de l'équipe de recherche:

- **Yves Genest**, vice-président, Initiatives stratégiques, FCAR (Chef de projet)
- **Carol Bellringer**, présidente-directrice générale, FCAR
- **Paul Forgues**, directeur général, Institut des auditeurs internes Canada
- **Colleen McDonell**, directrice, Développement professionnel, Institut des auditeurs internes Canada

Enfin, nous tenons à remercier les équipes et les personnes qui ont apporté leurs compétences à la production et à la publication de cette étude :

- **Lynne Casiple**, agente du site Web et des TI, FCAR
- **Véronique Coch**, vice-présidente des communications et services aux membres, FCAR
- **Pierre Fréchette**, réviseur
- **Francine Watkins Translation Services Inc.**

*Sanjeev Batra*

### **Sanjeev Batra**

Coprésident du Comité de recherche et de leadership éclairé du CCAISP – Vérificateur interne en chef (A), Division de la vérification interne de l'Ontario

*Ian Raskin*

### **Ian Raskin**

Coprésident du Comité de recherche et de leadership éclairé du CCAISP – Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, Gendarmerie royale du Canada





## Table des matières

Résumé .....	6
Introduction.....	7
Portée de l'étude .....	7
Méthode.....	8
Partie 1 – Risques encourus par les ordres de gouvernement canadiens dans le contexte et au lendemain de la COVID-19.....	9
Typologie des risques .....	9
Vue d'ensemble des risques.....	9
Analyse des risques par catégorie .....	13
Risques de gouvernance.....	13
Risques opérationnels.....	13
Risques de conformité.....	14
Risques financiers.....	14
Recentrage des efforts d'audit.....	15
Planification des audits dans l'environnement post-pandémie de COVID-19.....	19
Partie 2 – Occasions et bonnes pratiques propices au soutien efficace des clients d'audit interne dans le contexte et au lendemain de la COVID-19.....	20
Vue d'ensemble de l'adaptation des fonctions d'audit interne à la COVID-19 et à ses répercussions	20
Examen des pratiques novatrices .....	21
Gestion des relations.....	22
Audit à distance.....	24
Techniques d'audit agiles.....	24
Audit en temps réel.....	25
Audits prospectifs .....	26
Analyse des causes profondes.....	27
Analytique des données.....	27
Être au rendez-vous : rôles de l'audit interne en réponse à la crise de la COVID-19.....	28
Compétences d'aujourd'hui et de demain .....	29
Conclusion .....	30
Annexe 1 – Renseignements sur le sondage.....	31
Annexe 2 – Questionnaire du sondage.....	34
Bibliographie.....	43



## Résumé

### Objet

La présente étude est menée par le Conseil canadien des auditeurs internes du secteur public (CCAISP), en partenariat avec l'Institut des auditeurs internes (IAI) du Canada et la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (FCAR), dans le but de décrire en détail les risques particuliers auxquels les ordres de gouvernement canadiens – aux paliers fédéral, provincial et territorial – sont ou pourraient être exposés dans le contexte et au lendemain de la COVID-19, et la manière dont ils adaptent leur planification en vue de les prendre en compte. Nous avons fait le point sur l'état des fonctions d'audit interne du secteur public canadien dans un environnement d'intervention face à la pandémie et analysé le soutien qu'elles offrent à leurs clients. Cette recherche nous a permis de discerner des pratiques exemplaires et des occasions concrètes d'améliorer ce soutien.

### Portée de l'étude

Dans un premier temps, nous avons réalisé une analyse approfondie de la documentation pertinente, en nous appuyant sur les répertoires d'information bien fournis créés par divers organismes d'audit professionnels au sujet de la COVID-19. Nous avons également étudié d'autres publications issues du milieu professionnel et universitaire. En outre, un processus de consultation et un groupe de discussion mobilisant des parties prenantes du CCAISP ont été mis sur pied pour compléter et enrichir notre compréhension des risques considérés par les responsables d'audit des ordres de gouvernement canadiens lors de l'audit d'initiatives et de programmes dans le contexte de la COVID-19. Ces consultations nous ont également servi à consigner les pratiques exemplaires émergentes. Enfin, nous avons réalisé un sondage auprès des dirigeants du CCAISP et exploité les résultats d'un questionnaire diffusé par l'IAI Amérique du Nord pour évaluer les répercussions de la COVID-19 sur les fonctions d'audit interne.

### Importance

Les auditeurs internes ont l'habitude d'élaborer leurs programmes d'audit en suivant l'évolution des réalités observées au sein de leur organisation. Ils se servent des risques pour cerner des sujets d'audit davantage susceptibles de requérir une assurance et des conseils quant aux mesures correctives que les pouvoirs publics, les organes de surveillance et les parties prenantes pourraient mettre en œuvre. Cependant, le CCAISP, en collaboration avec l'IAI Canada et la FCAR, a jugé que la pandémie de COVID-19 avait engendré des circonstances exceptionnelles qui justifiaient de faire le bilan des événements récents et d'évaluer leurs répercussions sur les ordres de gouvernement canadiens et leurs fonctions d'audit interne.

### Constatations

- Parmi les principaux risques découlant de la COVID-19 recensés par les fonctions d'audit interne du CCAISP figurent la gestion des ressources humaines, la cybersécurité et la fraude
- L'analyse documentaire a révélé d'autres risques potentiels inhérents à la COVID-19 que le CCAISP aurait intérêt à prendre en compte, à savoir : la production de rapports sur la performance, les effets inattendus des mesures liées à la pandémie et le faible soutien législatif en faveur des programmes d'intervention face à la COVID-19.
- Les fonctions d'audit interne du CCAISP déclarent avoir apporté de nombreux changements à leurs plans d'audit en raison de la COVID-19, parmi lesquels figurent l'ajout de nouvelles missions d'audit (76 % des répondants au sondage) et l'accent accru sur les services consultatifs (61 % des répondants au sondage).



- Dans 52 % des cas, les pratiques novatrices recensées par les fonctions d'audit interne du CCAISP étaient liées à diverses formes d'audit agile et à distance, par exemple : souplesse accrue des dates butoirs fournies aux organisations auditées, de la planification et de l'exécution, réalisation d'entrevues à distance et recours à l'audit en temps réel.
- Lors de notre analyse documentaire, nous avons également cerné des pratiques d'audit novatrices dont l'adoption par les fonctions d'audit interne a été accélérée par la pandémie, tels que les audits prospectifs, l'analyse des causes profondes et l'analytique des données.
- Les fonctions d'audit interne se sont mobilisées pour produire des renseignements et des analyses afin d'aider leurs organisations à gérer les contraintes engendrées par la pandémie. À titre d'exemple, 67 % d'entre elles ont déclaré avoir identifié des risques émergents et réalisé une évaluation des risques, 78 % ont fourni des services de consultation, et 14 % faisaient partie d'une équipe d'intervention en cas de crise.
- Les fonctions d'audit interne du CCAISP ont conscience que les compétences dont devront faire preuve les auditeurs dans l'environnement découlant de la COVID-19 et par la suite sont en train d'évoluer. Les trois compétences principales arrivant en tête de liste sont la cybersécurité, l'innovation et le changement, et l'analytique des données, suivies par les technologies de l'information, la gestion des risques et le domaine de la santé et de la sécurité.

## Introduction

Depuis son avènement, la pandémie de COVID-19 a bouleversé l'activité et la structure des sociétés, des pouvoirs publics et des organisations, et ce, sur tous les plans, y compris celui des risques à gérer. Chaque jour, nous prenons davantage conscience des répercussions de la COVID-19 sur l'environnement de travail, les relations sociales, l'économie et les institutions politiques. Si certains de ces changements sont transitoires et feront l'objet d'une auto-correction, la plupart semblent devoir durer et exigeront une importante adaptation.

Le CCAISP, en partenariat avec l'IAI Canada et la FCAR, a constaté qu'un bilan des circonstances exceptionnelles nées de la COVID-19 était nécessaire et qu'il convenait d'évaluer les répercussions des événements récents sur les ordres de gouvernement canadiens et leurs fonctions d'audit interne.

### Portée de l'étude

Pour évaluer les répercussions de la COVID-19 sur les ordres de gouvernement canadiens et fournir des indices et des feuilles de route utiles pour optimiser les contributions de la fonction d'audit interne au sein de cet environnement nouveau et évolutif, nous avons examiné le paysage des risques et recensé les pratiques émergentes et avérées les plus susceptibles de donner lieu à une telle optimisation.

Dans la partie 1, nous décrivons en détail les risques particuliers auxquels les ordres de gouvernement canadiens – aux paliers fédéral, provincial et territorial – sont ou pourraient être exposés dans le contexte et au lendemain de la COVID-19, et la manière dont ils adaptent leur planification en vue de les prendre en compte.

Dans la partie 2, nous faisons le point sur l'état actuel des fonctions d'audit interne du secteur public canadien dans un environnement d'intervention face à la pandémie et du soutien qu'elles offrent à leurs clients. Nous discernons également des pratiques de premier plan et des occasions concrètes d'améliorer ce soutien.

De manière générale, la présente étude formule des suggestions sur la transition entre la phase d'intervention et la phase post-pandémique. En particulier, elle s'intéresse au rôle que les fonctions d'audit interne peuvent jouer pour continuer d'épauler les organisations gouvernementales dans l'environnement post-pandémie de COVID-19, notamment face aux défis particuliers qui en découlent.



## Méthode

### Analyse documentaire

Nous avons réalisé une analyse approfondie de la documentation pertinente. Outre les répertoires d'information pertinents déjà établis par l'IAI Canada et la FCAR au sujet des répercussions de la COVID-19, nous avons recensé des bases de données similaires mises au point par CPA Canada, l'AICPA, l'IFAC et l'INTOSAI. Toutes ces ressources, à la fois approfondies et actualisées, ont constitué le pilier de nos recherches. En complément, nous avons également étudié d'autres publications issues du milieu professionnel et universitaire.

### Processus de consultation des parties prenantes du CCAISP

Une consultation officielle des parties prenantes du CCAISP s'est tenue à l'occasion du forum national du CCAISP le 17 septembre 2021. Par ailleurs, un groupe de discussion des dirigeants du CCAISP s'est réuni en février 2022 afin de discuter de la présente étude dans sa version préliminaire.

Ces consultations visaient deux objectifs distincts :

- compléter et enrichir la compréhension des risques encourus par les responsables d'audit des ordres de gouvernement canadiens lors de l'audit d'initiatives et de programmes dans le contexte de la COVID-19
- recueillir des renseignements sur les bonnes pratiques émergentes

### Sondage auprès des dirigeants du CCAISP

Un sondage auprès des dirigeants du CCAISP a été préparé en se basant sur les résultats de la consultation initiale des parties prenantes du CCAISP et en mettant à profit les questionnaires de l'IAI Amérique du Nord concernant les répercussions de la COVID-19 sur les fonctions d'audit interne. Parmi les sujets abordés dans ce sondage figuraient la gestion des risques, la planification des audits, la dotation en personnel, le budget, la santé et la sécurité, les processus d'audit, les approches novatrices et l'évolution des compétences. Voir l'**annexe 1** pour obtenir de plus amples détails sur la méthodologie du sondage. Le questionnaire du sondage est fourni à l'**annexe 2**.





# Partie 1 – Risques encourus par les ordres de gouvernement canadiens dans le contexte et au lendemain de la COVID-19

## Typologie des risques

En raison de sa durée et de ses effets généralisés, la pandémie de COVID-19 expose les programmes et services gouvernementaux à un éventail complexe de risques. Pour en appréhender les tenants et les aboutissants, il est nécessaire de classer ces risques selon une typologie structurée. Parmi les typologies existantes, plusieurs décomposent les risques en quatre catégories (Dhir et Dhir, 2018), à savoir :

- les risques stratégiques
- les risques opérationnels
- les risques de conformité
- les risques financiers

Si ces catégories peuvent servir à structurer et à élargir la compréhension conceptuelle de l'univers du risque (Arthurs, 2014), il n'est pas nécessaire dans notre cas d'analyser toutes les sous-catégories possibles, seuls les risques découlant de la pandémie de COVID-19 étant à l'étude. Néanmoins, compte tenu de l'ampleur de l'intervention mise en œuvre, il convient tout de même d'explorer un vaste pan de l'univers du risque.

## Vue d'ensemble des risques

Dans le **tableau 1**, nous présentons les risques identifiés par les membres de la communauté du CCAISP ayant répondu à notre sondage. Comme l'indiquent les résultats, deux tiers des risques sont de nature opérationnelle. Ils concernent principalement la gestion des ressources humaines (21 % des risques dans leur ensemble) et la cybersécurité (12 %).

Les répondants du CCAISP ont également évoqué plusieurs risques liés à la gouvernance, à la communication et à la gestion financière. La fraude (7 % des risques dans leur ensemble) constitue manifestement une préoccupation majeure. Ce domaine couvre des éléments de conformité (car les programmes de soutien en réponse à la COVID-19 risqueraient d'être compromis en cas d'abus) et de responsabilité financière et fiscale (en raison de l'envergure d'un grand nombre de ces programmes).

Enfin, comme l'on pouvait s'y attendre dans le contexte d'une pandémie, certains risques portent sur la santé.

Les risques recensés dans le **tableau 1** sont en accord avec les constats mis en lumière dans la publication de l'IAI intitulée *OnRisk 2022 – A Guide to Understanding, Aligning and Optimizing Risks* (voir l'**encadré 1**).

**Tableau 1 – Vue d'ensemble des risques identifiés par la communauté du CCAISP<sup>1</sup>**

<b>Risques stratégiques (16 %)<sup>2</sup></b>	<b>Risques opérationnels (67 %)</b>	<b>Risques de conformité (9 %)</b>	<b>Risques financiers (8 %)</b>
<p><b>Gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évolution du mode de gouvernance</li> <li>▪ Manque de collaboration entre les secteurs</li> <li>▪ Mauvaise définition des rôles et des responsabilités</li> <li>▪ Évolution des priorités</li> <li>▪ Gestion du changement</li> <li>▪ Parties prenantes et partenariats</li> </ul> <p><b>Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perception du public/des parties prenantes</li> <li>▪ Atteinte à la réputation</li> <li>▪ Relations publiques/avec les médias</li> <li>▪ Relations avec les Autochtones</li> </ul>	<p><b>Personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réconciliation</li> <li>▪ Retour au travail</li> <li>▪ Diversité/Inclusion</li> <li>▪ Recrutement/Maintien des effectifs</li> <li>▪ Bien-être des employés</li> <li>▪ Recours abusif aux congés/heures supplémentaires</li> <li>▪ Culture</li> <li>▪ Santé et sécurité en milieu de travail</li> </ul> <p><b>Gestion des projets/opérations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prestation des services</li> <li>▪ Fonctionnement à distance/hybride</li> <li>▪ Conception des programmes</li> <li>▪ Gestion de projet</li> <li>▪ Processus administratifs</li> <li>▪ Continuité des activités</li> </ul> <p><b>Risques externes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incidents de sécurité au cours du transport</li> <li>▪ Perturbations de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>▪ Environnement</li> </ul> <p><b>Technologies de l'information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cybersécurité</li> <li>▪ Transformation numérique</li> <li>▪ Gestion de l'information</li> <li>▪ Conception d'applications logicielles</li> </ul> <p><b>Santé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éclosions dans les établissements de soins de longue durée</li> <li>▪ Capacité d'accueil et utilisation des hôpitaux</li> <li>▪ Gestion de la vaccination</li> <li>▪ Santé mentale</li> <li>▪ Digital healthcare</li> </ul>	<p><b>Questions juridiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protection de la vie privée</li> <li>▪ Exploitation abusive des programmes de soutien en réponse à la COVID-19</li> <li>▪ Fraude</li> </ul> <p><b>Affaires réglementaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vitesse d'adaptation aux réglementations</li> </ul>	<p><b>Gestion financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité des systèmes et processus financiers à étayer les programmes de soutien en réponse à la COVID-19</li> <li>▪ Programmes de subvention</li> <li>▪ Fraude</li> </ul>

<sup>1</sup> Ce tableau se fonde sur les réponses à la question 2 de notre sondage auprès de la communauté du CCAISP (*Indiquez les 5 principaux risques qui ont été identifiés dans le cadre de vos plans d'audit 2020-21 et 2021-22.*) et synthétise les risques recensés par les répondants, exemples à l'appui. Ces risques sont parfois généraux ou, au contraire, plus ciblés.

<sup>2</sup> Les pourcentages donnent une indication de l'importance relative de chaque catégorie de risque au regard des réponses au sondage de la communauté du CCAISP. Par exemple, 16 % des risques identifiés par les répondants étaient de nature stratégique. Au total, 87 risques ont été recensés par 22 répondants.



## Encadré 1 – Risques identifiés par l'IAI dans le rapport *OnRisk 2022* (classés en fonction de leur pertinence)

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| 1. Cybersécurité                      | 7. Évolution de l'environnement réglementaire      |
| 2. Gestion des talents                | 8. Gestion des fournisseurs                        |
| 3. Gouvernance organisationnelle      | 9. Innovation de rupture                           |
| 4. Confidentialité des données        | 10. Durabilité sociale                             |
| 5. Culture                            | 11. Perturbations de la chaîne d'approvisionnement |
| 6. Volatilité économique et politique | 12. Développement durable                          |

Source : IAI, 2021a

Le **tableau 2** propose une vue d'ensemble (non exhaustive) des risques recensés lors de l'analyse documentaire, lesquels se recourent avec les risques énumérés dans le **tableau 1** d'après les réponses au sondage de la communauté du CCAISP. Le **tableau 2** répertorie uniquement les risques contribuant à augmenter la granularité ou ne figurant pas parmi les réponses données à la question 2 du sondage. Les risques notables sont, entre autres, l'absence d'indicateurs de rendement clés identifiés et la médiocre qualité des données sous-jacentes et des analyses fournies dans les rapports de performance sur les interventions gouvernementales en lien avec la pandémie.

La documentation souligne par ailleurs l'importance d'évaluer les effets inattendus des mesures d'intervention face à la pandémie, qui peuvent notamment se traduire par d'importants coûts économiques (Statistique Canada, 2021a), y compris l'aggravation des inégalités et de la pauvreté (OMS, 2020) ou par la surmortalité découlant du report des interventions chirurgicales chez les patients atteints d'un cancer ou d'autres pathologies (Statistique Canada, 2021b; Wang et coll., 2021).

Parmi les risques notables dans la documentation figurent également les questions juridiques inhérentes à l'adoption hâtive (voire à l'inexistence) des textes législatifs et à l'inadéquation (voire à l'absence) des processus d'approbation des fonds (ANAO, 2021a). Dans le groupe de discussion réuni aux fins de la présente étude, les dirigeants du CCAISP ont indiqué avoir conscience de ce risque et de la nécessité, face à l'urgence extrême causée par la pandémie, d'autoriser des dérogations aux procédures et approbations applicables en temps normal. Certains participants au groupe de discussion ont déclaré avoir mené des missions consultatives pour s'assurer que les dépenses liées à la COVID-19 étaient conformes au principe de diligence raisonnable et que les approbations accélérées faisaient l'objet d'une consignation appropriée.

Les participants au groupe de discussion du CCAISP ont convenu que la plupart des risques énumérés dans le **tableau 2** étaient pertinents et pourraient justifier qu'on y accorde de l'attention lors d'un audit. Nombre d'entre eux se sont accordés à dire que la question des procédures de préparation en cas de pandémie pourraient figurer dans de futurs plans d'audit (FCAR, 2020b), tandis que les effets inattendus des confinements, ainsi que la disponibilité et la qualité des données liées à la pandémie, faisaient partie des sujets envisagés par d'autres.

**Tableau 2 – Vue d'ensemble des risques recensés par l'analyse documentaire**

Risques stratégiques	Risques opérationnels	Risques de conformité	Risques financiers
<p><b>Gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faiblesse des structures de gouvernance</li> <li>▪ Influence sur les processus décisionnels</li> </ul> <p><b>Processus et planification</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparation inadaptée à la pandémie</li> </ul> <p><b>Rapports sur la performance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Médiocre qualité/Limitation des données liées à la pandémie</li> <li>▪ Suivi des répercussions économiques et financières</li> <li>▪ Absence de gestion proactive des risques évitables</li> <li>▪ Absence de définition des indicateurs de rendement et des résultats attendus</li> <li>▪ Absence d'identification ou de mesure des effets inattendus des confinements sur la population</li> <li>▪ Perte des connaissances d'entreprise</li> <li>▪ Difficulté à tirer les enseignements appropriés</li> </ul>	<p><b>Personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manque de capacité d'adaptation de la culture organisationnelle</li> <li>▪ Planification inadéquate des effectifs</li> </ul> <p><b>Gestion des projets/opérations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problèmes de mise en œuvre découlant d'une prise de décision rapide</li> <li>▪ Gestion inefficace des approvisionnements et des contrats</li> <li>▪ Médiocre qualité des services fournis à la population ou accès limité à ces derniers</li> <li>▪ Baisse de qualité des activités de routine</li> </ul> <p><b>Gestion des actifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion inefficace des infrastructures publiques</li> </ul> <p><b>Technologies de l'information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infrastructure informatique compromise/inadéquate</li> </ul>	<p><b>Principes éthiques et valeurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remise en cause des principes éthiques et des valeurs</li> </ul> <p><b>Questions juridiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dépenses non étayées par la législation ou absence d'approbation parlementaire appropriée ou opportune</li> <li>▪ Manque de compréhension du mandat</li> <li>▪ Manque d'uniformité des mandats entre les ministères/organismes</li> <li>▪ Absence de prévention et de détection des fraudes et usage abusif des fonds publics</li> </ul> <p><b>Affaires réglementaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion inadéquate ou préjudiciable des changements du cadre réglementaire</li> </ul>	<p><b>Gestion financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mauvaise affectation des ressources dans le contexte d'une pandémie</li> <li>▪ Surveillance insuffisante des fonds d'urgence</li> <li>▪ Gestion inefficace des stocks</li> <li>▪ Gestion inefficace des dettes</li> </ul>





## Analyse des risques par catégorie

### Risques de gouvernance

Comme indiqué dans le *Guide pratique sur l'audit de la surveillance* de la FCAR, le défaut de mise en œuvre et d'adaptation d'une gouvernance stricte et de modalités de surveillance connexes en temps de crise complique encore la gestion et l'atténuation des risques émergents (FCAR, 2013; OCDE, 2014). Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, cette difficulté a été amplifiée par l'apparition d'importants risques budgétaires.

Il est principalement nécessaire, pendant une pandémie, de se renseigner sur la qualité et la disponibilité des données relatives à cette dernière, mais aussi sur la performance des programmes mis en œuvre pour la gérer. Or, les mesures proactives de gestion de la crise ont des effets inattendus dont l'étude est souvent négligée, notamment en ce qui concerne l'économie (Mandel et Veetil, 2020), la violence familiale et la violence faite aux femmes (Ravindran et Shah, 2020) ou encore la prestation de services de santé, l'environnement et les droits de la personne (Turcotte-Tremblay, 2021). Ces effets inattendus doivent faire l'objet d'un suivi de façon à pouvoir tenir les gouvernements responsables.

Il est essentiel de recueillir des données sur la performance pour garantir une gouvernance efficace. Les auditeurs peuvent vérifier ce type de renseignements dans le cadre de leurs audits réguliers, mais aussi concevoir des audits visant à étudier spécialement ce sujet. À titre d'exemple, le bureau d'audit national australien (ANAO, Australian National Audit Office) réalise un examen annuel des rapports de performance ministériels. Selon l'ANAO, « *l'audit des déclarations de performance a pour but d'améliorer la transparence et la qualité des rapports de performance des entités, et ainsi, d'accroître leur responsabilité devant le Parlement et le public* » (ANAO, 2021b).

### Risques opérationnels

L'un des principaux risques opérationnels mis au jour dans le sondage auprès de la communauté du CCAISP concerne la gestion des ressources humaines. Ce constat est corroboré par l'analyse documentaire. En effet, il en ressort que la COVID-19 a perturbé la gestion des ressources humaines dans de nombreux secteurs. Plus de 500 articles traitant des répercussions de l'épidémie de COVID-19 sur les ressources humaines et les pratiques connexes ont ainsi été publiés entre le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et le 31 janvier 2021 (Zhong, 2021). Les problématiques liées à la COVID-19 concernent notamment le bien-être des employés, la souplesse des effectifs, les pénuries de main-d'œuvre, la perte d'emploi, le leadership et la communication (Gartner, 2021).

Autre risque opérationnel de premier plan, la cybersécurité constitue une préoccupation majeure au Canada. D'après un sondage rapporté par le *Canadian Security Magazine*, voici les principaux constats émanant des répondants canadiens (CSM Staff, 2020) :

- 99 % d'entre eux ont déclaré que le volume des attaques a augmenté au cours des 12 derniers mois
- 100 % des répondants ont déclaré que leur entreprise avait subi une atteinte à la sécurité au cours des 12 derniers mois, la moyenne sur cette période s'établissant à 1,1 violation
- 86 % d'entre eux ont constaté que les attaques avaient gagné en sophistication
- 98 % des répondants ont prévu d'augmenter leur budget de défense contre les cyberattaques au cours de l'année à venir

La pandémie s'est révélée un puissant catalyseur de cette tendance. En particulier, l'intensification du travail à distance a augmenté l'exposition à divers risques en matière de cybersécurité (par exemple : sécurité du réseau compromise par la multiplication des interactions en Wi-Fi au domicile des employés; utilisation d'appareils personnels non sécurisés; vulnérabilité aux attaques par hameçonnage; recours généralisé aux sites de partage de fichiers) (DeRoche, 2020).



Enfin, d'un point de vue technologique, une accélération du virage numérique a été observée sous l'effet de la COVID-19. On assiste ainsi à la transformation des modes de fonctionnement et d'interaction des organisations avec les utilisateurs de leurs produits et services. Pour répondre à cette tendance, les gouvernements doivent s'adapter rapidement à l'évolution des exigences opérationnelles en environnement numérique (Gartner, 2021).

## Risques de conformité

Au début de la pandémie, CPA Canada a publié des orientations sur l'utilisation des normes par les auditeurs financiers et fait état de plusieurs préoccupations quant aux inexactitudes importantes susceptibles de survenir dans l'environnement découlant de la COVID-19 (CPA, 2020). CPA Canada a fourni plusieurs exemples :

- les modalités de travail à distance et l'absence de membres clés du personnel peuvent faciliter le contournement des politiques et procédures normales d'approbation et d'autorisation
- les processus permettant aux responsables de déceler et de contrecarrer les risques de fraude sont susceptibles de ne pas fonctionner efficacement, créant ainsi des occasions propices à la fraude
- la perturbation des activités au sein du secteur ou de l'économie en général peut accroître les pressions financières
- les attitudes et les comportements sont susceptibles de changer pendant la pandémie de COVID-19, par exemple : fermer les yeux sur les agissements inappropriés ou tolérer les menus larcins

De fait, la COVID-19 a multiplié les occasions propices et les incitations à la fraude, telles que la déclaration de recettes fictives, les fausses estimations de la direction, l'imputation inappropriée à la période de revenu ou les demandes frauduleuses au titre des programmes de soutien en réponse à la crise (Thorps et Harding, 2020). Par exemple, il a été constaté lors d'un audit du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario (2021) que 210 millions de dollars avaient été perçus par des entreprises non admissibles au titre des paiements de soutien en réponse à la COVID-19.

La baisse de la conformité réglementaire figure également parmi les risques émergents identifiés pendant la pandémie. Face à l'ampleur croissante de cette crise, les ordres de gouvernement ont réagi en apportant un ensemble de changements réglementaires. L'effet combiné de la rigueur accrue des exigences en matière de santé et de sécurité et du relâchement d'autres mesures afin de permettre aux habitants, ainsi qu'aux écoles, aux hôpitaux, aux maisons de soins infirmiers et aux entreprises, de se protéger tout en conservant une marge de manœuvre, a transformé le paysage réglementaire de manière complexe et parfois inattendue (IAI, 2020d).

## Risques financiers

Depuis le début de la pandémie, les organisations gouvernementales ont eu pour mission de gérer et de superviser une multitude de nouveaux programmes de financement, souvent de grande envergure. Ce faisant, elles ont opéré dans l'urgence et sous une forte pression opérationnelle. L'OCDE a cerné quatre grands axes de tension pour les systèmes de gestion financière :

1. le financement des dépenses liées à la COVID-19
2. l'allocation de ressources aux politiques d'intervention d'urgence
3. le déblocage des budgets d'intervention d'urgence
4. la transparence et la reddition de comptes

L'OCDE a constaté que l'agilité et la vitesse de déploiement de ces programmes de financement ont souvent compromis la mise en œuvre de la surveillance législative et des contrôles appropriés. Observant en parallèle une réticence notable à revenir aux pratiques et aux processus courants de gestion financière, l'organisation en a conclu qu'il conviendrait d'auditer la gestion financière pendant la pandémie de COVID-19 (OCDE, 2020).



## Recentrage des efforts d'audit

Depuis le début de la pandémie en mars 2020, les bureaux d'audit interne ont revu l'axe de leurs efforts d'audit. Parmi les changements signalés par les répondants au sondage du CCAISP figurent l'accent accru sur les services consultatifs et l'ajout de nouvelles missions d'audit.

Il est également intéressant de souligner que, dans 30 % des cas, les répondants ont déclaré que leur bureau avait réaffecté du personnel d'audit pour effectuer d'autres travaux. Ces auditeurs ont ainsi contribué à la concrétisation des objectifs de l'organisation dans des circonstances exceptionnelles, ce qui témoigne de leur souplesse.

Les réponses aux sondages du CCAISP et de l'IAI (qui font l'objet d'une comparaison au **graphique 1**) convergent en ce qui concerne la plupart des types de changements mis en œuvre, à l'exception de l'ajout de nouvelles missions d'audit qui a été signalé par 76 % des répondants du CCAISP contre seulement 26 % des répondants de l'IAI. Cependant, il convient de noter que deux catégories de changement relatives aux services consultatifs et aux plans d'audit figuraient uniquement dans le sondage du CCAISP, d'où l'impossibilité d'effectuer une comparaison sur ces points précis avec les sondages de l'IAI. Les services consultatifs ont connu un net essor parmi les organisations membres du CCAISP.

D'importantes variations se font également jour si l'on compare les réponses des membres du CCAISP aux paliers fédéral et provincial/territorial (**graphique 2**), les plus notables étant les suivantes :

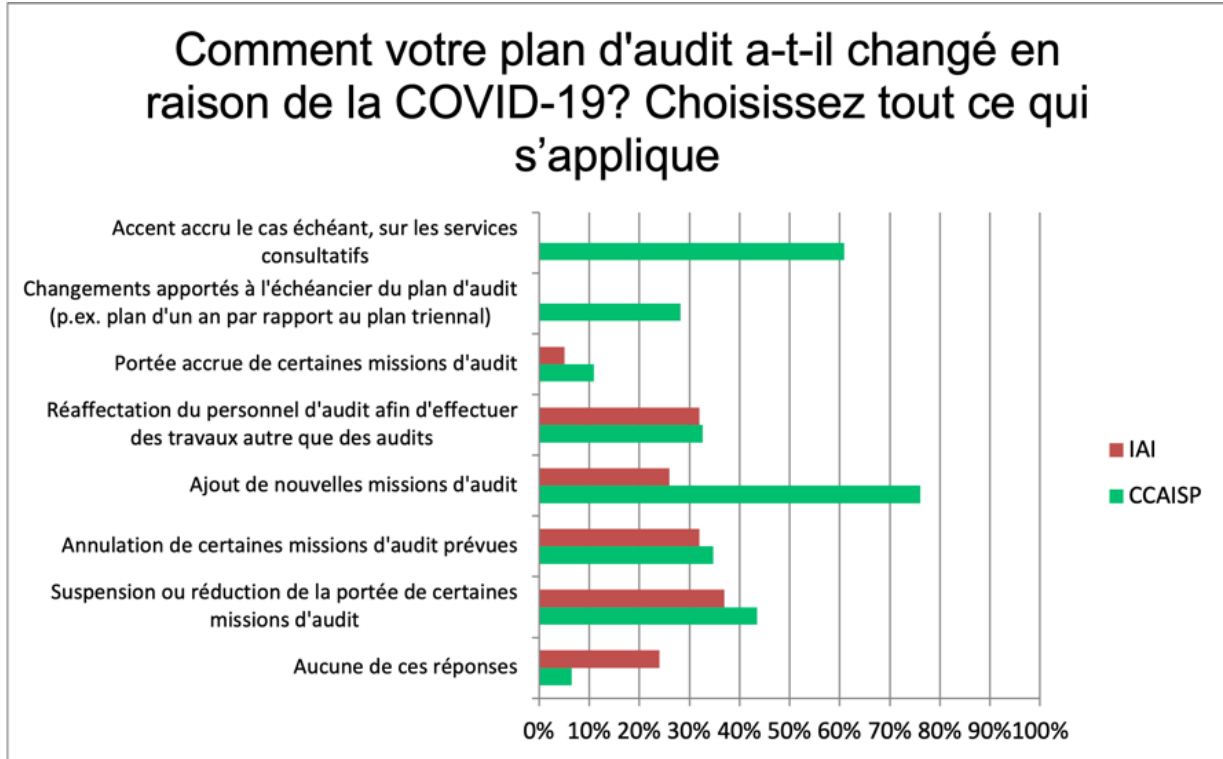
- différences considérables concernant l'essor des services consultatifs (90 % au palier fédéral contre 40 % au palier provincial/territorial)
- différences majeures en termes de changements apportés à l'échéancier du plan d'audit et à la réaffectation du personnel d'audit pour effectuer d'autres travaux

Dans ce sondage, nous avons également étudié comment les changements apportés aux plans d'audit influent sur les axes de travail de la communauté du CCAISP. Le **graphique 3** montre une corrélation entre l'évolution des activités d'audit et les risques identifiés dans le **tableau 1**, avec un accent clairement accru sur la santé et la sécurité, la fraude et la planification de la continuité des activités.

Le **graphique 4** offre une comparaison entre les membres du CCAISP aux paliers fédéral et provincial/territorial. On observe des différences marquées dans plusieurs domaines d'audit, notamment les ressources humaines, la santé et la sécurité, et la planification de la continuité des activités.

Si ces graphiques dénotent une augmentation du degré d'effort dans la plupart des domaines énumérés, 73 % des répondants au sondage du CCAISP ont pourtant déclaré que leur budget était demeuré stable au cours de l'année écoulée. Interrogés sur ce point, les participants au groupe de discussion du CCAISP ont fait savoir que la réorientation de leurs efforts d'audit s'était accompagnée de gains d'efficacité opérationnelle, obtenus grâce au recours à la technologie et à la réduction de portée des audits.

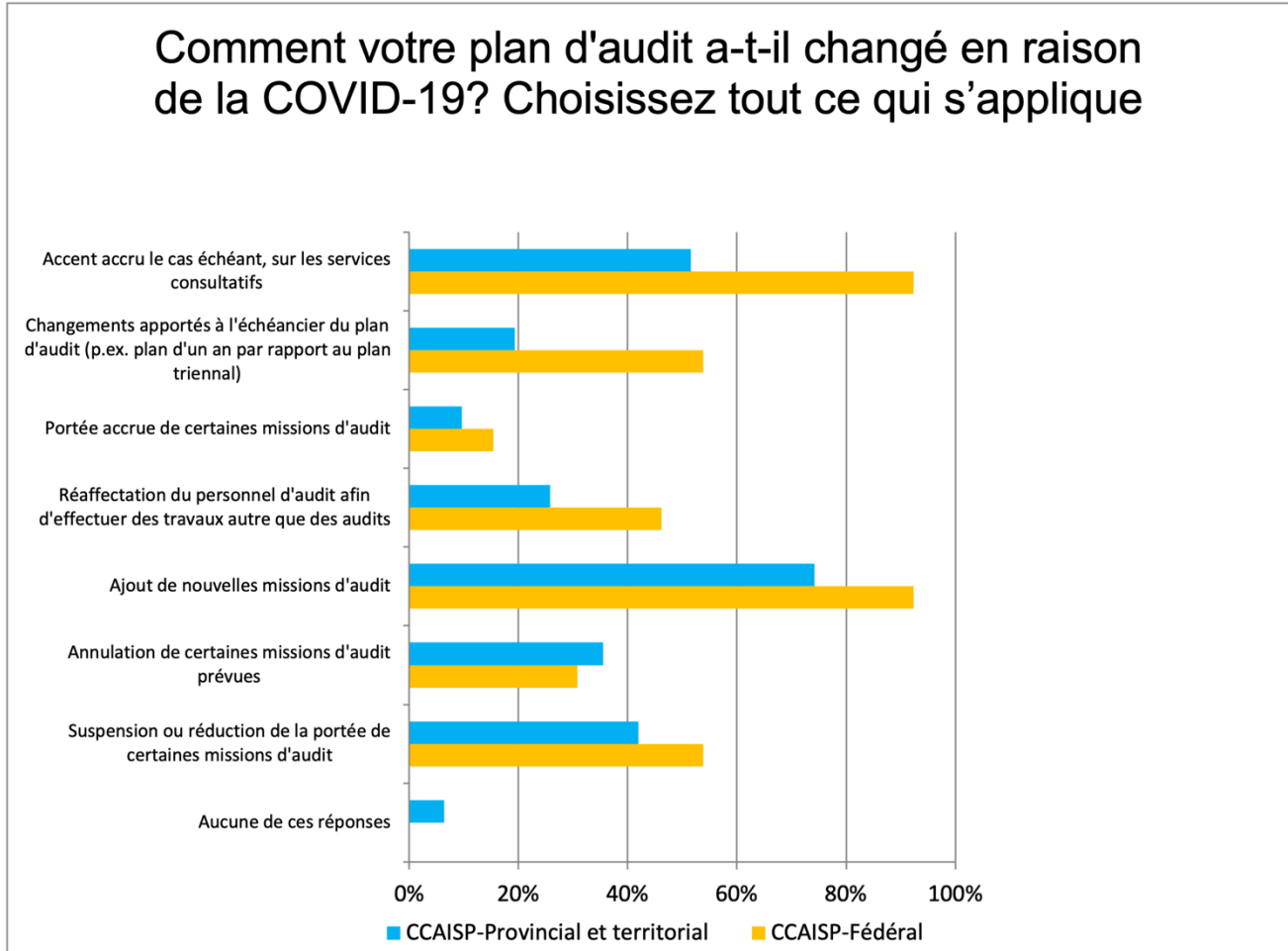
**Graphique 1 – Changements apportés à la planification de l'audit en raison de la COVID-19 : résultats des sondages de l'IAI et du CCAISP<sup>3</sup>**



<sup>3</sup> Les deux premières options (« Accent accru, le cas échéant, sur les services consultatifs » et « Changements apportés à l'échéancier du plan d'audit [p. ex. plan d'un an par rapport au plan triennal] ») figuraient uniquement dans le sondage du CCAISP et n'ont donc pas pu faire l'objet d'une comparaison avec les sondages de l'IAI.

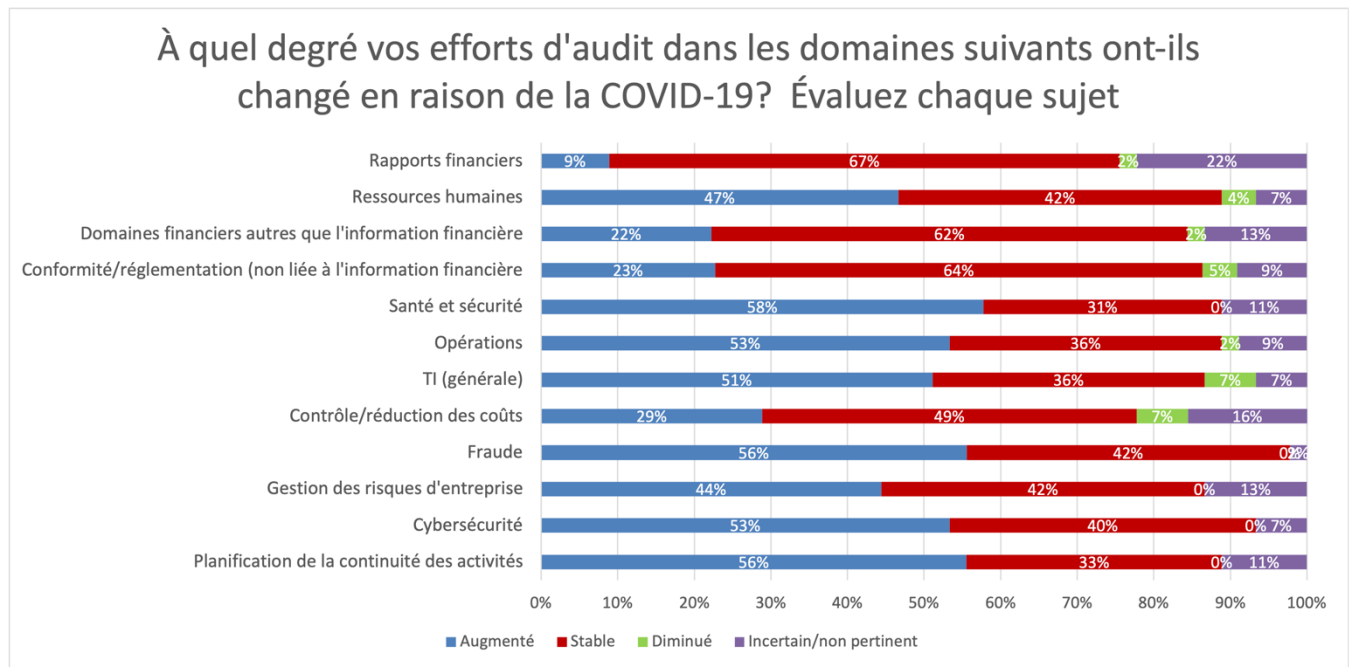


**Graphique 2 – Changements apportés à la planification de l'audit en raison de la COVID-19 : comparaison entre les membres du CCAISP aux paliers fédéral et provincial/territorial**

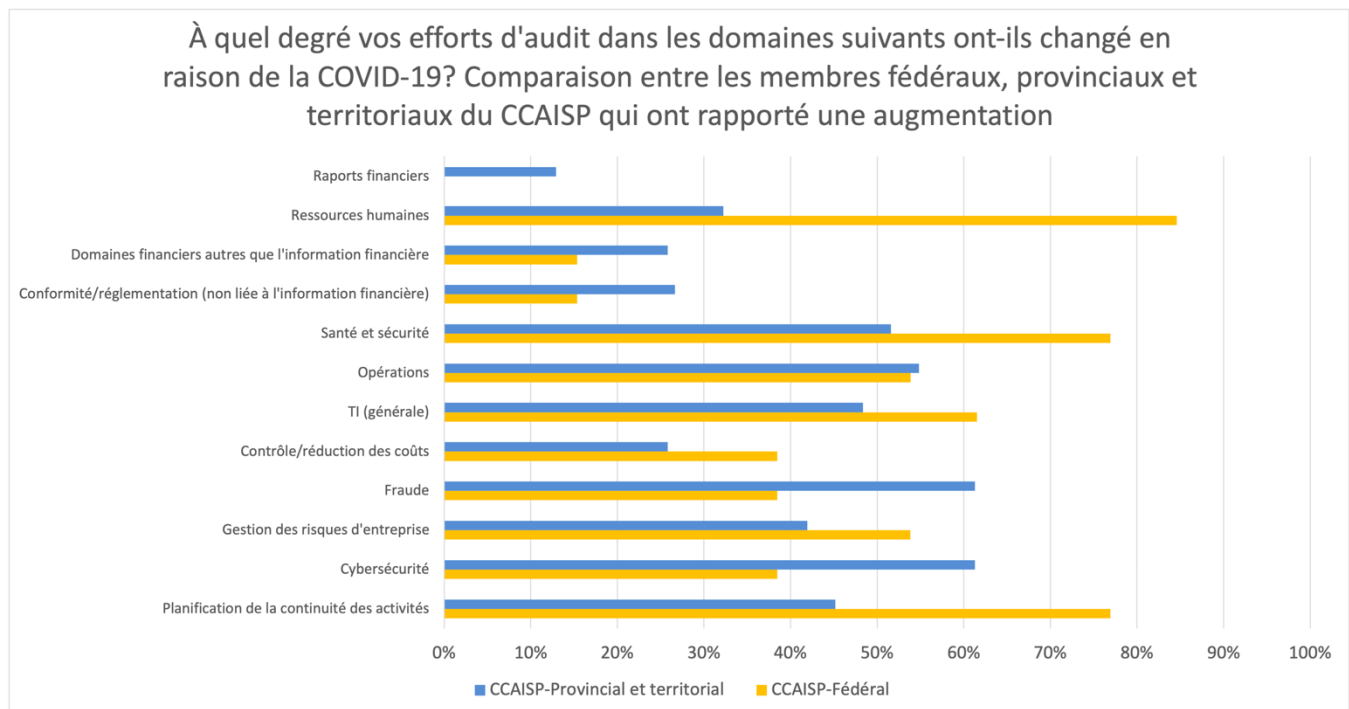




### Graphique 3 – Changements d'axe de travail des membres du CCAISP



### Graphique 4 – Changements d'axe de travail des membres du CCAISP





## Planification des audits dans l'environnement post-pandémie de COVID-19

Si la pandémie de COVID-19 n'a pas modifié les principes fondamentaux de la planification des audits, elle a mis en lumière la nécessité de gagner en souplesse, tout en soulignant l'importance de mener une évaluation précise des risques. En effet, mieux appréhender les risques permet d'améliorer la capacité des fonctions d'audit à couvrir les problèmes clés soulevés lors des audits, tout en favorisant une meilleure gestion de ces risques par la direction.

Les retombées de la pandémie à court, moyen et long terme devront être prises en compte. À titre d'exemple, le bureau d'audit national australien a élaboré un plan d'audit pluriannuel visant à analyser la crise de la COVID-19 au cours des prochaines années (ANAO, 2021a). Ce plan se divise en trois phases :

- Phase 1 : réalisation d'audits en lien avec la COVID-19 afin d'étudier comment les organisations auditées prennent en charge les risques découlant de la rapidité à laquelle les mesures d'intervention face à la COVID-19 sont élaborées et mises en œuvre et leurs répercussions sur les activités et les contrôles de routine; et comment elles diffusent et déploient les règles révisées de tolérance au risque à l'échelle de leur organisation
- Phase 2 : réalisation d'audits axés sur les trois principaux stades de prestation des programmes : conception; mise en œuvre; et évaluation de la performance, avec analyse et diffusion des enseignements tirés; outre un accent accru sur la gestion des risques, les domaines d'administration publique pouvant faire l'objet d'un examen sont, entre autres, les modalités de gouvernance, la cyberrésilience et la cybersécurité, la communication aux citoyens et citoyennes, ou encore les subventions aux entreprises et aux particuliers
- Phase 3 : réalisation d'audits s'intéressant aux résultats de l'action gouvernementale en réponse à la COVID-19; il peut s'agir d'une évaluation post-pandémie de la concrétisation des résultats escomptés en vertu des mesures d'intervention, des plans et des programmes de relance, de l'analyse et de la diffusion des enseignements tirés, et de la préparation des systèmes et processus du secteur public en cas de crise future

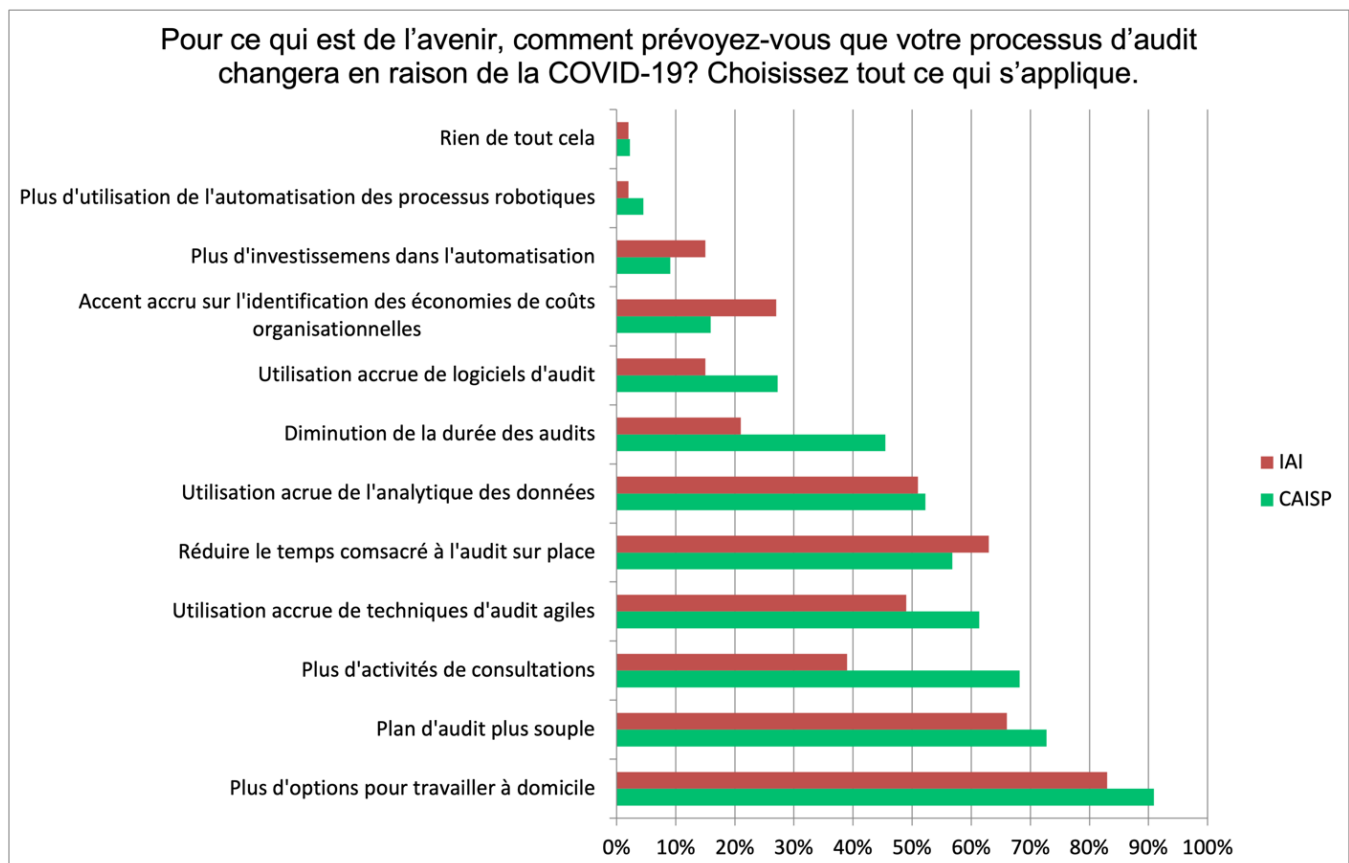
## Partie 2 – Occasions et bonnes pratiques propices au soutien efficace des clients d'audit interne dans le contexte et au lendemain de la COVID-19

### Vue d'ensemble de l'adaptation des fonctions d'audit interne à la COVID-19 et à ses répercussions

Comme nous l'avons vu dans la partie 1, la COVID-19 est en train de transformer le paysage des risques, ce qui demandera un effort d'adaptation des fonctions d'audit interne. Ainsi, nous avons demandé aux membres du CCAISP comment la COVID-19 allait influencer, selon eux, sur le processus d'audit. Le **graphique 5** et le **graphique 6** offrent une vue d'ensemble des changements attendus d'après ce sondage. De manière générale, les auditeurs internes prévoient la poursuite du travail à domicile (avec une réduction connexe du temps consacré à l'audit sur site), ainsi qu'une plus grande souplesse des plans d'audit, une augmentation des activités de consultation et une utilisation accrue des techniques d'audit agiles.

Le **graphique 5** présente une comparaison entre les résultats des sondages de l'IAI et du CCAISP, lesquels s'avèrent globalement similaires, même si l'on observe quelques différences notables en ce qui concerne l'ampleur des activités de consultation et la diminution de la durée des missions d'audit.

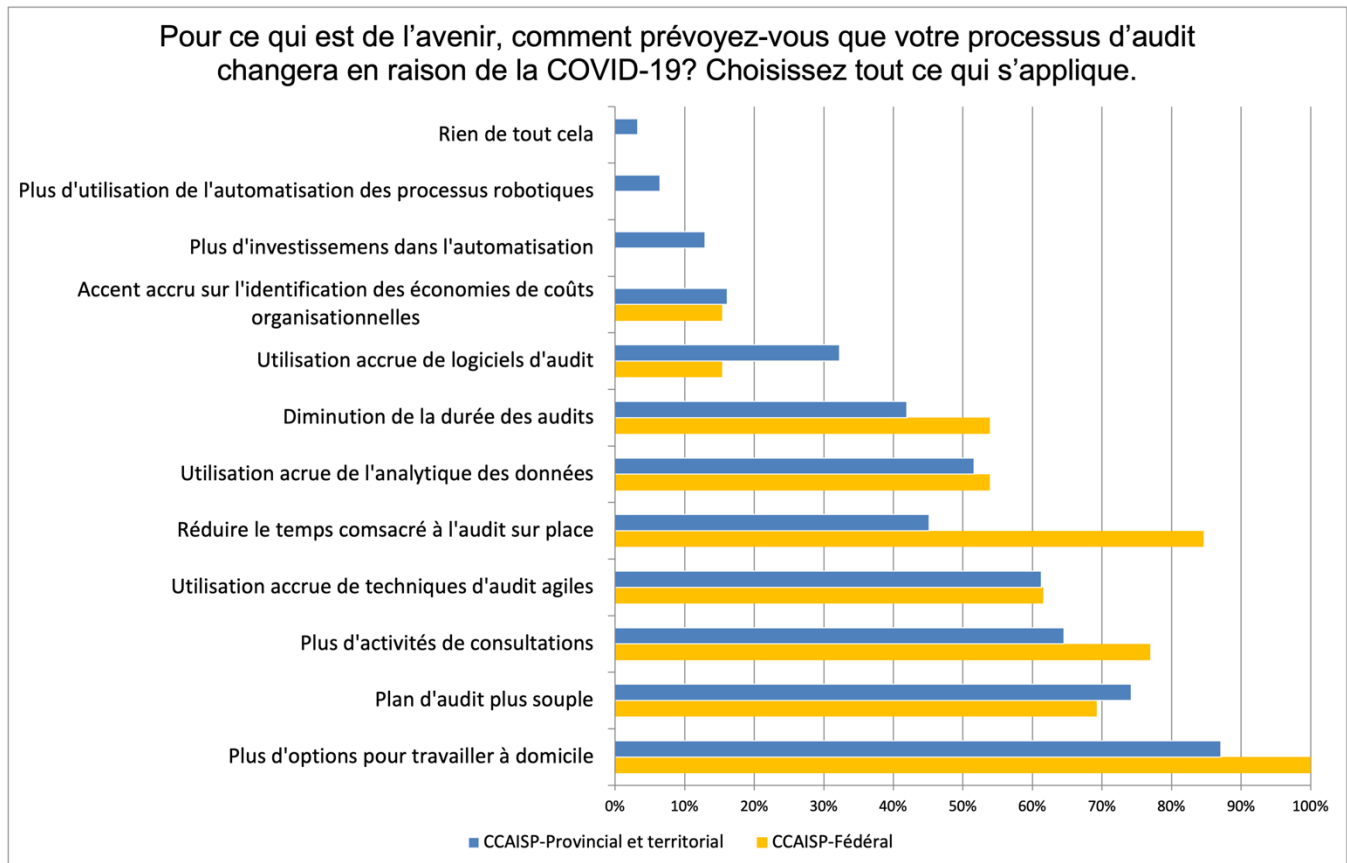
#### Graphique 5 – Changements attendus du processus d'audit en raison de la COVID-19 : comparaison entre les résultats des sondages de l'IAI et du CCAISP





Le **graphique 6** propose une comparaison entre les résultats du sondage auprès des membres du CCAISP aux paliers fédéral et provincial/territorial. Là encore, les deux groupes ont donné des réponses similaires dans l'ensemble, avec seulement quelques différences notables concernant l'utilisation accrue des logiciels d'audit et la réduction du temps consacré à l'audit sur place.

### Graphique 6 – Changements attendus du processus d'audit : comparaison entre les membres du CCAISP aux paliers fédéral et provincial/territorial



### Examen des pratiques novatrices

Lors du sondage, nous avons demandé aux dirigeants du CCAISP de citer des exemples de pratiques novatrices. La synthèse des résultats, présentée au **tableau 3**, indique que la communauté du CCAISP avance avec précaution, la majorité des approches novatrices citées s'inscrivant dans le prolongement de pratiques existantes. Par exemple, une fonction d'audit ministériel au palier fédéral a signalé avoir conçu un fichier de suivi de la COVID-19 englobant l'ensemble des programmes et opérations au sein du ministère, afin d'avoir une idée des répercussions de la pandémie dans chaque domaine. Cela a permis aux auditeurs de cerner les domaines dans lesquels les objectifs ministériels avaient le plus de chances de ne pas être atteints.

**Tableau 3 – Pratiques et approches novatrices du CCAISP<sup>4</sup>**

Pratiques novatrices	Nombre	Proportion (%)
Utilisation accrue des technologies de réunion virtuelle	7	26 %
Techniques d'audit agiles/Amélioration de la souplesse <sup>5</sup>	7	26 %
Utilisation accrue des documents de travail électroniques	5	18 %
Améliorations diverses des pratiques <sup>6</sup>	8	30 %

La réalisation d'audits à distance, citée par 26 % des répondants, et l'adoption de techniques d'audit agiles, également mentionnée dans 26 % des cas, font l'objet d'un examen plus approfondi dans la suite de cette étude.

Les sous-parties suivantes portent sur certaines des pratiques novatrices émergentes, mises au jour par notre analyse documentaire, qui sont apparues ou se sont accélérées sous l'effet de la COVID-19 dans la profession de l'audit interne.

## Gestion des relations

### Comités d'audit

Les comités d'audit font partie des piliers d'une gouvernance efficace (Rittenberg, 2016), et jouent un rôle dont l'importance a été soulignée dans le contexte de la COVID-19 (IAI et IFAC, 2020a). Par nature, les comités d'audit sont essentiels pour créer et entretenir une culture et un milieu propices à l'intégrité et à l'information des membres de la haute direction et d'autres parties prenantes à des fins décisionnelles. La transparence s'avère d'autant plus importante en période d'incertitude, aussi est-il nécessaire d'impliquer les comités d'audit et de les informer afin qu'ils disposent d'éléments exploitables, transmis en temps opportun par les dirigeants principaux de l'audit et la direction, leur permettant d'assurer efficacement leur rôle de surveillance.

<sup>4</sup> Synthèse des réponses à la question 9 du sondage 2021 auprès de la communauté du CCAISP : « Y a-t-il des pratiques ou des méthodes novatrices émergeant de l'environnement COVID-19 que vous avez mises en œuvre et que vous aimeriez partager? » : 19 répondants (41 %) ont fourni 27 exemples de pratiques novatrices.

<sup>5</sup> Dans ce contexte, la catégorie « techniques d'audit agiles » doit être interprétée au sens large. Dans le cadre de ce sondage, elle incluait par exemple : la souplesse accrue des dates butoirs fournies aux organisations auditées, de la planification et de l'exécution, ainsi que le recours à l'audit en temps réel. Un examen plus détaillé de ces concepts est présenté dans l'analyse ci-après.

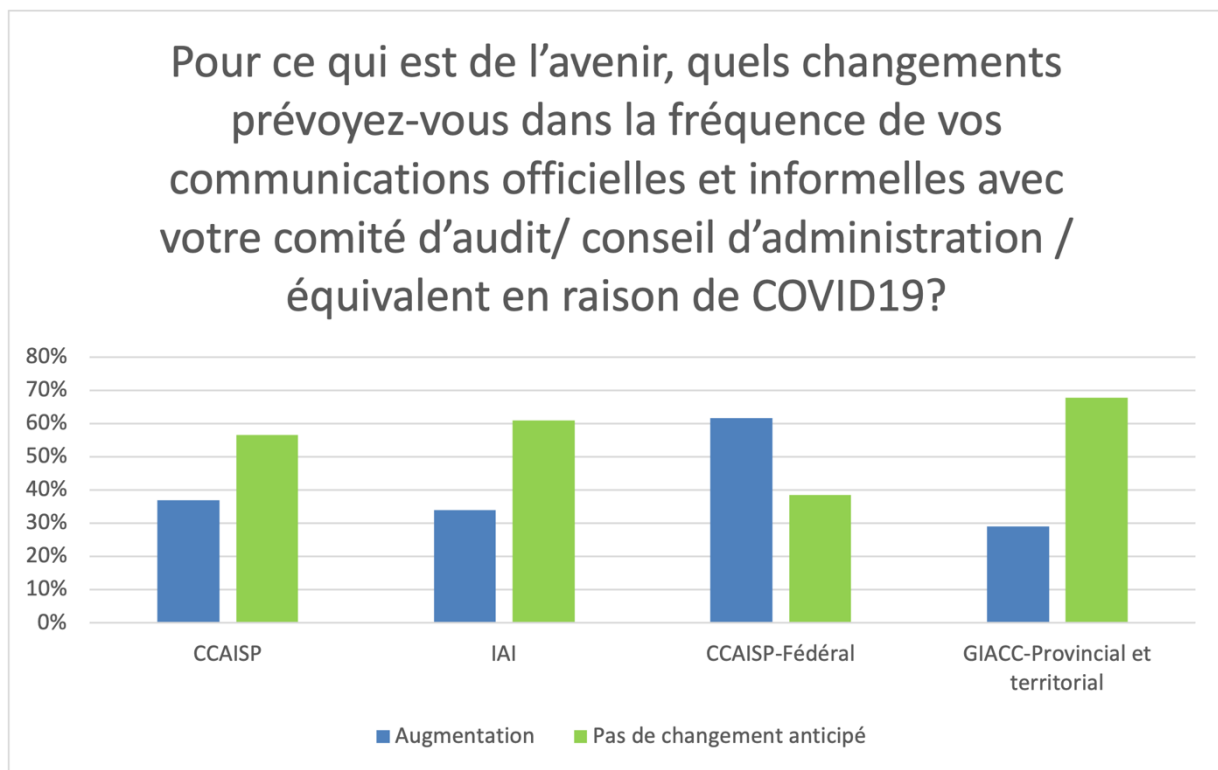
<sup>6</sup> Exemples d'améliorations :

- extension de la phase de planification
- élaboration d'un programme de gestion des risques de fraude
- multiplication des mandats de consultation
- application des constatations d'audit à plusieurs audits
- audits de plus petite taille/micro-audits
- rôle renforcé en matière de gestion des risques
- augmentation du nombre d'enseignements tirés
- souplesse accrue des modalités de travail



Le **graphique 7** offre une vue d'ensemble de la fréquence des communications officielles et informelles avec le comité d'audit évaluée par les répondants au sondage, laquelle s'avère la mesure empirique et élémentaire la plus directe des interactions entre les auditeurs et le comité. D'après les résultats des sondages de l'IAI et du CCAISP, une proportion similaire (environ 40 %) des répondants s'attend à une augmentation de la fréquence des communications, tandis que les autres répondants (environ 60 %) ne prévoient pas de changement en la matière. Cependant, on observe une tendance différente en comparant les réponses des membres du CCAISP aux paliers fédéral et provincial/territorial, une majorité (62 %) des répondants fédéraux s'attendant à une augmentation des communications avec leur comité d'audit, contre seulement 32 % des répondants provinciaux/territoriaux.

**Graphique 7 – Changements attendus quant à la fréquence des communications avec le comité d'audit : comparaison entre les résultats des sondages de l'IAI et du CCAISP et entre les membres du CCAISP aux paliers fédéral et provincial/territorial**



En 2020, l'Institut des auditeurs internes et la Fédération internationale des comptables ont publié des déclarations communes décrivant les répercussions de la COVID-19 sur les comités d'audit. L'une d'entre elles (IAI et IFAC, 2020b) a mis au jour trois difficultés majeures à surmonter pour les comités d'audit dans le contexte de la COVID-19, à savoir :

- trouver l'équilibre entre leurs responsabilités essentielles et les priorités émergentes
- se tenir informés au moyen des technologies de communication virtuelle
- adopter une approche pluridisciplinaire

## Organisations auditées

La crise de la COVID-19 a mis les auditeurs au défi de s'adapter rapidement et d'utiliser les outils technologiques à leur disposition dans ce nouvel environnement pour gérer les relations avec les organisations auditées. Or, ces relations exigent désormais encore plus d'intuition, ainsi qu'un renforcement des compétences interpersonnelles. Dans les sous-parties suivantes, nous étudions les approches qui font évoluer le mode d'interaction entre auditeurs et audités.

## Audit à distance

La pandémie de COVID-19 et les restrictions de déplacement à l'international qui se sont ensuivies, associées à la nécessité de maintenir la continuité des services, ont incité à chercher des solutions pratiques visant à remplacer les audits traditionnellement menés sur place. Outre la volonté compréhensible de limiter les visites et les contacts non indispensables, le mode de fonctionnement virtuel adopté pendant la pandémie a d'autant plus contraint les organisations à envisager le recours aux approches d'audit à distance (IAI, 2021b; Leonard 2020). En effet, l'audit à distance constitue une bonne alternative, surtout si l'on tient compte du fait que la plupart des organisations auditées réservent les déplacements aux fonctions administratives essentielles et qu'un grand nombre de juridictions continuent de fermer leurs frontières et de décréter des confinements (Litzenberg et Ramirez, 2020).

Qu'est-ce que l'audit à distance? Si elle ne figure pas explicitement dans les normes d'audit, l'idée d'une méthode de substitution dans les cas où une présence physique n'est pas justifiée ou possible fait son chemin depuis de nombreuses années. Les audits à distance s'appuient sur une ou plusieurs solutions technologiques permettant de mener un processus d'audit le plus proche possible d'une visite sur site, par exemple : visioconférence, répertoires centralisant les documents au format électronique, analytique des données et utilisation de la vidéo (en temps réel ou sous forme d'enregistrement) pour visualiser directement les opérations. Il existe un continuum de solutions technologiques à exploiter, même si elles ne sont pas toutes disponibles ou facilement accessibles partout. En outre, diverses technologies émergentes sont encore en développement ou en version bêta (Leonard 2020).

Les audits à distance présentent de multiples avantages, parmi lesquels la réduction des frais de déplacement – les économies réalisées pouvant permettre de faire appel à davantage de spécialistes (en organisant leur participation à certaines entrevues) et d'alléger le fardeau de l'audit (en étalant davantage les entrevues et la période de collecte documentaire au lieu d'imposer un effort plus condensé lorsque l'audit est réalisé sur place) (Litzenberg et Ramirez, 2020). Au rang des inconvénients, citons l'absence d'observations en personne, la difficulté accrue pour établir des relations avec les audités, la fiabilité variable de la technologie et la création d'occasions propices aux fausses déclarations, voire à la fraude (Litzenberg et Ramirez, 2020; Jarvis 2020). Enfin, même si les audits à distance peuvent offrir un bon rapport coût-efficacité, il existe un risque que l'équipe sous-estime l'ampleur des ressources nécessaires, en particulier du fait de son manque d'expérience en matière d'audit à distance et de sa compréhension imparfaite des obstacles technologiques inhérents à cet exercice (Leonard, 2020).

## Techniques d'audit agiles

Les techniques d'audit agiles désignent une approche plus souple et itérative par rapport à l'audit « traditionnel ». Ainsi, au lieu d'établir des plans d'audit interne rigides, le bureau actualise en continu une liste d'audits et de projets potentiels, qui sont classés par ordre de priorité en fonction des risques et des besoins de l'organisation et qui peuvent être mis en œuvre dès que les ressources nécessaires sont disponibles. Par ailleurs, la communication est plus fréquente et informelle, et la production de rapports s'effectue plutôt à travers des mises à jour régulières et des tableaux de bord qu'au moyen de rapports d'audit complets plus officiels (Wright, 2020). Parmi les avantages des techniques d'audit agiles fréquemment cités figurent l'attention portée aux besoins des parties prenantes, l'accélération des cycles d'audit, la rationalisation des efforts et la réduction de la charge documentaire (Deloitte, 2017).

Sans surprise, nous avons observé un essor des approches d'audit agiles depuis le début de la pandémie. Une proportion considérable des auditeurs (40 %) a indiqué dans un sondage récent avoir adopté des techniques d'audit agiles sous une forme ou une autre (Metricstream, 2021). Dans notre groupe de discussion, la même proportion de participants du CCAISP a déclaré employer également des méthodes d'audit agiles.

Du fait de leur caractère informel et de l'attitude coopérative et accommodante généralement associée aux techniques d'audit agiles, certaines personnes craignent que la fonction d'audit perde son indépendance. Toutefois, l'expérience montre qu'il est possible de la préserver en veillant à clarifier et à rappeler constamment qu'un audit agile n'est pas une mission consultative et que les résultats d'audit (même s'ils ne sont pas présentés dans des rapports officiels) sont objectifs, rigoureux et bien documentés (DBS, 2017). En clair, « agile » n'est pas synonyme de « complaisant ». Les dirigeants du CCAISP au sein du groupe de discussion ont convenu que les techniques d'audit agiles ne représentent pas un risque pour l'indépendance de la fonction d'audit interne.

Certaines préoccupations se font également jour quant au degré approprié de documentation. La réalisation d'un audit agile implique une approche rationalisée et à valeur ajoutée visant à rassembler la documentation pertinente. Cependant, les auditeurs internes doivent veiller à toujours respecter les normes professionnelles et à recueillir des éléments probants suffisants. En matière de documentation, « *l'exhaustivité et la minutie sont très importantes pour garantir un travail défendable* » (Internal Audit Foundation, 2020).

## Audit en temps réel

Dans le contexte de la COVID-19, il s'est avéré nécessaire de réévaluer et d'adapter de nombreux plans d'audit au fur et à mesure de l'émergence de nouveaux risques. Par conséquent, si certains critères d'« agilité » se sont imposés *de facto* aux fonctions d'audit interne, nous avons également constaté un intérêt croissant pour les audits en temps réel, qui présentent leurs propres avantages et inconvénients.

L'audit en temps réel permet de collaborer avec les parties prenantes dès les premiers stades du processus d'audit afin d'étudier les contrôles et d'apporter les garanties ou les corrections nécessaires avant la survenue des problèmes. Les audits en temps réel sont réalisés selon un modèle issu du secteur privé, qui s'intéresse aux opérations à haut risque pour obtenir des garanties (IAI, 2020e).

Au sein du groupe de discussion, les participants ont indiqué avoir mené des audits en temps réel. À titre d'exemple, une fonction d'audit interne provinciale a évoqué l'audit en temps réel d'une structure d'approvisionnement d'urgence, avec évaluation des contrôles internes et suivi des paiements. En cas de problème, la direction était immédiatement avertie et les actions correctives étaient discutées en vue d'une mise en œuvre rapide lors de réunions hebdomadaires auxquelles participaient les organisations centrales, les sous-ministres et les directeurs financiers.

Cette démarche est particulièrement utile dans le cadre de projets à grande échelle et en période de crise, lorsqu'une multitude d'interventions simultanées des pouvoirs publics est requise. Dans ces cas, les résultats d'un audit en temps réel peuvent aider à corriger la trajectoire, à gagner en efficacité et à prévenir d'autres difficultés en aval. L'audit en temps réel exige une étroite collaboration avec les organisations auditées, afin d'éviter qu'elles résistent à ce que les auditeurs passent activement leurs opérations en revue au fur et à mesure qu'elles se déroulent. Par conséquent, le programme d'audit doit être calibré minutieusement, tout en veillant à communiquer de manière transparente et fluide avec l'organisation auditée (IAI, 2020e).





Selon plusieurs membres du CCAISP participant au groupe de discussion, l'indépendance de l'audit peut être menacée lorsque ce dernier est réalisé en temps réel, mais c'est un risque qu'il est possible de gérer. Dans ses commentaires écrits, une fonction d'audit interne fédérale a replacé l'audit en temps réel dans le contexte des trois lignes de défense :

---

« L'audit en temps réel est une bonne approche pour donner vie au modèle des trois lignes de l'IAI au sein de nos organisations, en collaboration avec les responsables administratifs et d'autres équipes de gestion des risques. Les audits en temps réel se fondent principalement sur l'analytique des données, il existe un risque que l'audit interne usurpe le rôle de la deuxième ligne de défense si l'activité se transforme en surveillance normale des activités. Il est possible de réduire ce risque en définissant clairement les responsabilités et les limites, et en renforçant la collaboration entre les trois lignes. » (traduction libre)

---

## Audits prospectifs

Si l'on analyse les conséquences à long terme des changements induits par la pandémie, l'apparition des audits « prospectifs » (c'est-à-dire axés sur l'avenir) représente une avancée intéressante dans le domaine de l'audit (Bryant-Bertail, 2020). Voici une liste non exhaustive des facteurs susceptibles d'accroître la demande de rapports d'audits prospectifs au Canada :

- *Persistance des pressions budgétaires territoriales, provinciales et fédérales.* Les auditeurs sont mis à contribution pour expliquer comment fournir plus efficacement des services équivalents ou améliorés.
- *Technologies émergentes et en rapide évolution.* Les évolutions technologiques actuelles entraînent des transformations dans plusieurs secteurs de la société. Ces avancées rapides et complexes posent des difficultés aux décideurs politiques et pourraient également transformer les rôles des organisations auditées.

Les audits prospectifs posent toutefois divers problèmes, notamment les suivants :

- *Les rapports d'audits prospectifs présentent certaines difficultés.* Ils impliquent souvent que l'organisation auditée traite un problème nouveau ou dynamique, par exemple des changements industriels ou technologiques, ou bien qu'elle prenne en compte de nouvelles lois. En outre, il se peut que les critères utilisés pour évaluer l'organisation auditée ne soient pas immédiatement apparents, dans la mesure où les stratégies possibles pour répondre aux changements sont nombreuses. Il arrive qu'il n'y ait pas de « bonne » réponse évidente.
- *La plupart des audits internes s'intéressent au passé.* Ainsi, les équipes travaillant sur des rapports d'audits prospectifs peuvent éprouver des difficultés à convaincre de la nécessité pour l'organisation auditée de prendre dès à présent des mesures supplémentaires si l'avenir est incertain.

Néanmoins, les rapports d'audits prospectifs offrent des avantages clés, par exemple :

- aider les organisations auditées à mieux se préparer à un avenir incertain qui peut les amener à devoir s'adapter à l'évolution de leur rôle avec des ressources limitées
- aider les organismes d'audit du secteur public à tenir leur personnel informé des enjeux émergents, ainsi qu'à identifier de nouveaux secteurs à auditer
- aider les décideurs politiques à mieux s'informer sur les nouveaux enjeux auxquels font face les organisations dont ils supervisent le budget; les rapports d'audits prospectifs peuvent par exemple aider les organisations du secteur public à prendre des décisions budgétaires saines, en particulier celles qui sont prises plusieurs années avant que les fonds soient dépensés



Une fonction d'audit interne fédérale a fait savoir aux auteurs de l'étude que les audits prospectifs ont permis à son organisation de tirer réellement parti des connaissances et de l'expertise des auditeurs en ce qui concerne la conception, la prestation et le suivi des programmes.

## Analyse des causes profondes

L'analyse des causes profondes est un mode de résolution de problèmes qui permet de comprendre pourquoi un événement s'est produit ou comment une situation est survenue, qu'il s'agisse d'un accident industriel, d'un défaut dans un produit ou d'une lacune dans un programme. Elle peut également servir à accroître l'efficacité, à éliminer les gaspillages ou à améliorer les processus opérationnels. Outil idéal dans le cadre des audits du secteur public, l'analyse des causes profondes permet d'apporter une valeur ajoutée aux rapports d'audit et d'accroître leur impact en :

- fournissant des indications et des explications sur les constatations d'audit
- élaborant des recommandations qui ciblent la cause des lacunes, et non leurs symptômes, de sorte à trouver des solutions durables

Comme l'a déclaré une fonction d'audit interne fédérale dans ses commentaires écrits : « *La valeur ajoutée des audits réside dans la formulation de recommandations efficaces permettant d'atténuer les risques, d'optimiser les processus administratifs, de renforcer la gouvernance et l'environnement de contrôle, et de fournir à la direction des orientations constructives. Appliquer l'analyse des causes profondes tout au long de la mission d'audit permet d'atteindre cet objectif.* » (traduction libre)

L'analyse des causes profondes peut être intégrée dans le processus d'audit au moyen de techniques telles que les cinq pourquoi, les diagrammes en arête de poisson, les diagrammes de Pareto et la cartographie des causes (FCAR, 2020a).

## Analytique des données

L'analytique des données recouvre un vaste éventail de méthodes novatrices et avancées sur le plan technologique, qui permettent d'analyser les vastes ensembles de données désormais disponibles dans le secteur public. Les connaissances nécessaires pour savoir comment sélectionner, planifier et mettre en œuvre ces approches ne manquent pas. L'analytique des données peut contribuer à formuler des constatations d'audit utiles, associées à des éléments de suivi, et à tirer de précieux enseignements (IAI, 2021c). En outre, il est reconnu que la COVID-19 a accéléré l'adoption de ces méthodes (Kalia, 2020).

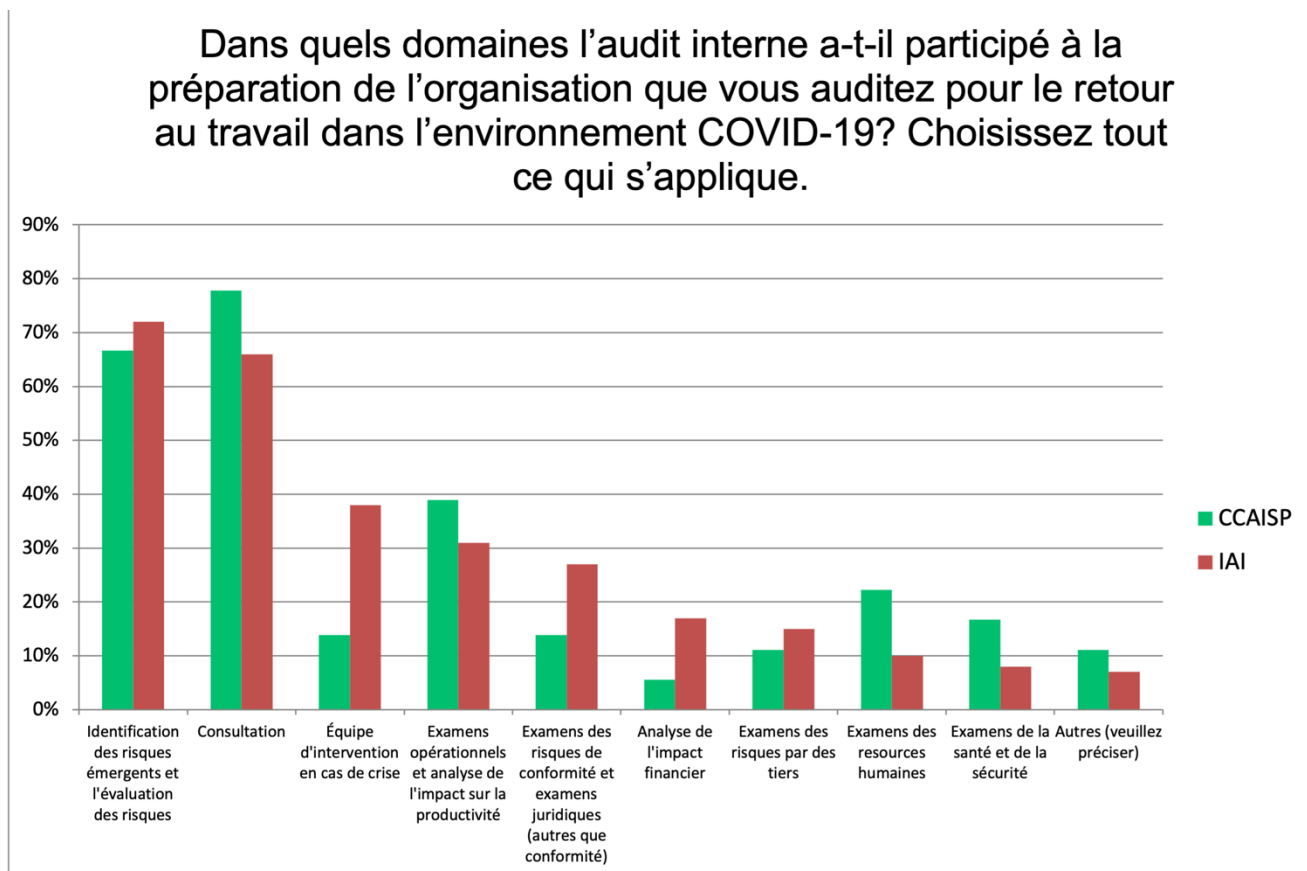
Toutefois, il reste d'importants progrès à accomplir dans ce domaine, car les fonctions d'audit interne ont un retard avéré dans l'adoption des méthodes d'analytique des données (Dogas, 2020). L'argument a été avancé que divers facteurs non techniques, tels que le leadership et l'investissement dans le perfectionnement du personnel, jouent un rôle déterminant en la matière (Simpsons et Genest, 2021).

Comme l'a fait valoir un membre du groupe de discussion, la taille a son importance. En effet, une petite fonction d'audit risque de ne pas avoir les moyens financiers suffisants pour construire et entretenir une plateforme d'analytique des données. Dans ce cas de figure, instaurer une collaboration avec des centres d'expertise au sein de l'organisation peut offrir un moyen rentable d'exploiter les données et le savoir-faire disponibles.

## Être au rendez-vous : rôles de l'audit interne en réponse à la crise de la COVID-19

Comme l'illustrent les résultats du sondage, les services consultatifs ont pris de l'importance pendant la pandémie de COVID-19 (voir **graphique 1**). Dans le **graphique 8**, les données extraites des résultats du sondage offrent une vue d'ensemble plus granulaire des domaines dans lesquels les auditeurs ont participé à la préparation de leur organisation pour le retour au travail dans l'environnement découlant de la COVID-19. De manière générale, ces résultats montrent que les fonctions d'audit interne se sont mobilisées pour produire des renseignements et des analyses utiles afin d'aider leurs organisations à gérer les contraintes engendrées par la pandémie.

### Graphique 8 – Domaines dans lesquels les auditeurs ont participé à la préparation de leur organisation pour le retour au travail dans l'environnement découlant de la COVID-19 : comparaison entre les résultats des sondages de l'IAI et du CCAISP



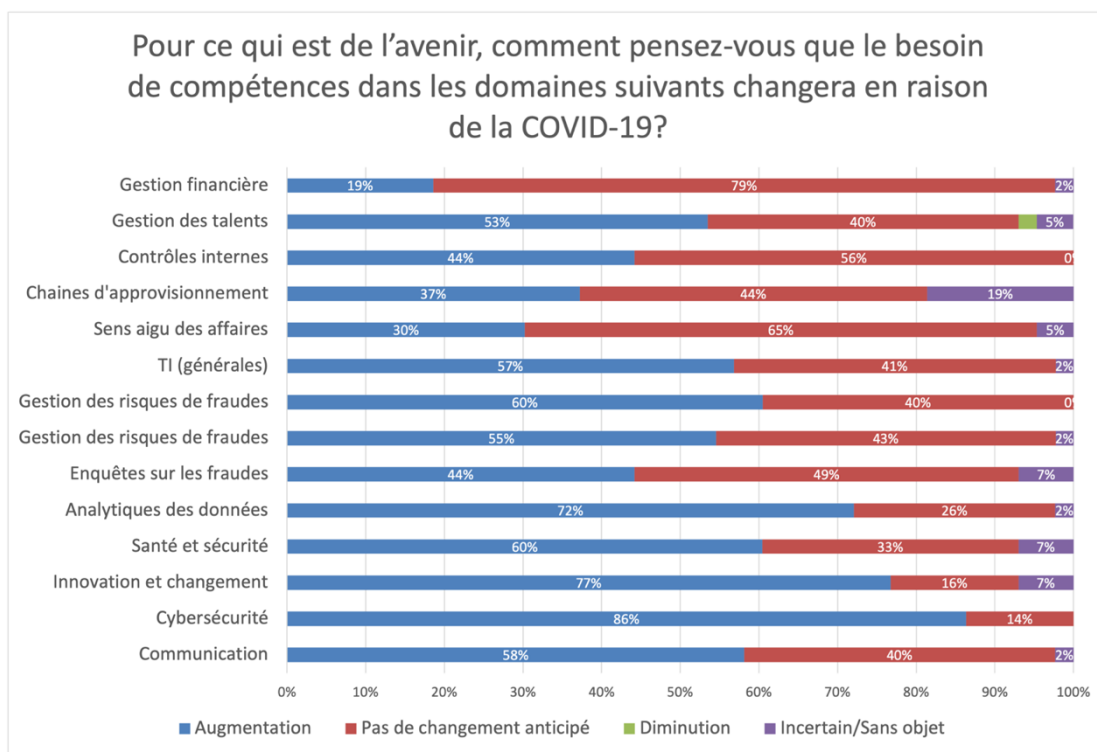
À l'instar des autres comparaisons présentées dans cette étude, les résultats obtenus dans les sondages de l'IAI et du CCAISP sont globalement similaires. Quelques différences sont toutefois observées, notamment une moindre propension des membres du CCAISP à faire partie des équipes d'intervention en cas de crise et une plus forte tendance à offrir des services consultatifs, ainsi qu'à réaliser des examens des ressources humaines et des examens de la santé et de la sécurité.

## Compétences d'aujourd'hui et de demain

Les pratiques exemplaires émergentes dans le domaine de l'audit interne sont en train d'élargir l'éventail des compétences requises au sein des équipes d'audit. La pandémie a accéléré ces tendances et fait la lumière sur les besoins connexes (CIIA, 2020).

Le sondage auprès des dirigeants du CCAISP a permis de recenser quelques-unes de ces compétences (voir **graphique 9**), lesquelles convergent avec les tendances mises au jour dans la présente étude. Les trois compétences arrivant en tête de liste sont la cybersécurité, l'innovation et le changement, et l'analytique des données, suivies de près par les technologies de l'information, la gestion des risques et le domaine de la santé et de la sécurité.

### Graphique 9 – Évolution des compétences d'audit nécessaires en raison de la COVID-19



Il est possible de déduire, à la lumière de ces constatations, que les fonctions d'audit interne s'efforceront de plus en plus de recruter des experts et des auditeurs formés dans un grand nombre de ces domaines émergents. Cependant, cela ne sera pas suffisant pour répondre aux besoins croissants concernant ces nouvelles compétences. Les modalités de la formation requise sont aussi affectés par les changements induits par la COVID-19. En effet, selon le sondage, 95 % des membres du CCAISP ont fait état d'une diminution de la formation en salle de classe pendant la pandémie et 90 % d'entre eux ont signalé une hausse de la formation en ligne et de la participation aux webinaires<sup>7</sup>. En raison du rapport coût-efficacité et de la souplesse qui caractérisent la formation virtuelle, cette tendance a toutes les chances de perdurer.

<sup>7</sup> D'après la question 15 du sondage : « Comment la COVID-19 a-t-elle influencé l'accès du personnel professionnel aux ressources de perfectionnement professionnel? ».



## Conclusion

La pandémie a causé des bouleversements sur tous les plans. Sans tomber dans les clichés, il ne fait aucun doute que nous n'avons pas fini d'évaluer ses effets et leur durée. La fonction d'audit interne ne travaille pas en vase clos. Au contraire, elle fait partie intégrante des rouages de l'administration publique et subit donc en profondeur les changements qui affectent la société dans son ensemble.

La présente étude a mis en lumière les risques que la fonction d'audit interne a pour mission d'évaluer et de contrecarrer. À la lumière de nos consultations, de notre sondage auprès des dirigeants du CCAISP et de notre analyse documentaire, nous avons pu confirmer que la gestion des ressources humaines, la cybersécurité, la fraude, la tension du système de santé, la production de rapports sur la performance et la gestion financière se classent parmi les principaux risques encourus par les ordres de gouvernement canadiens, à tous les paliers. Si l'ampleur de certains de ces risques, apparus récemment, reste à déterminer, d'autres, déjà connus, ont été amplifiés par la pandémie.

Notre étude a également confirmé que les fonctions d'audit interne du secteur public prennent ces défis à bras-le-corps. Les bonnes pratiques, comme l'utilisation de documents de travail électroniques et l'audit à distance, s'étendent progressivement tandis que l'on assiste à l'émergence d'approches nouvelles et améliorées. À noter que 26 % des pratiques novatrices recensées par la communauté du CCAISP étaient liées à diverses formes d'audit agile, telles que la mise en œuvre de processus augmentant la souplesse des dates butoirs fournies aux organisations auditées, de la planification et de l'exécution, et le recours à l'audit en temps réel.

Grâce à la puissance des nouvelles technologies et à l'acquisition de nouvelles compétences, la fonction d'audit interne est en train d'évoluer et de s'adapter pour répondre aux besoins des ordres de gouvernement au Canada. Malgré la pandémie et ses nombreux défis, les auditeurs internes continueront d'offrir une valeur ajoutée et de contribuer à améliorer la vie des citoyens.



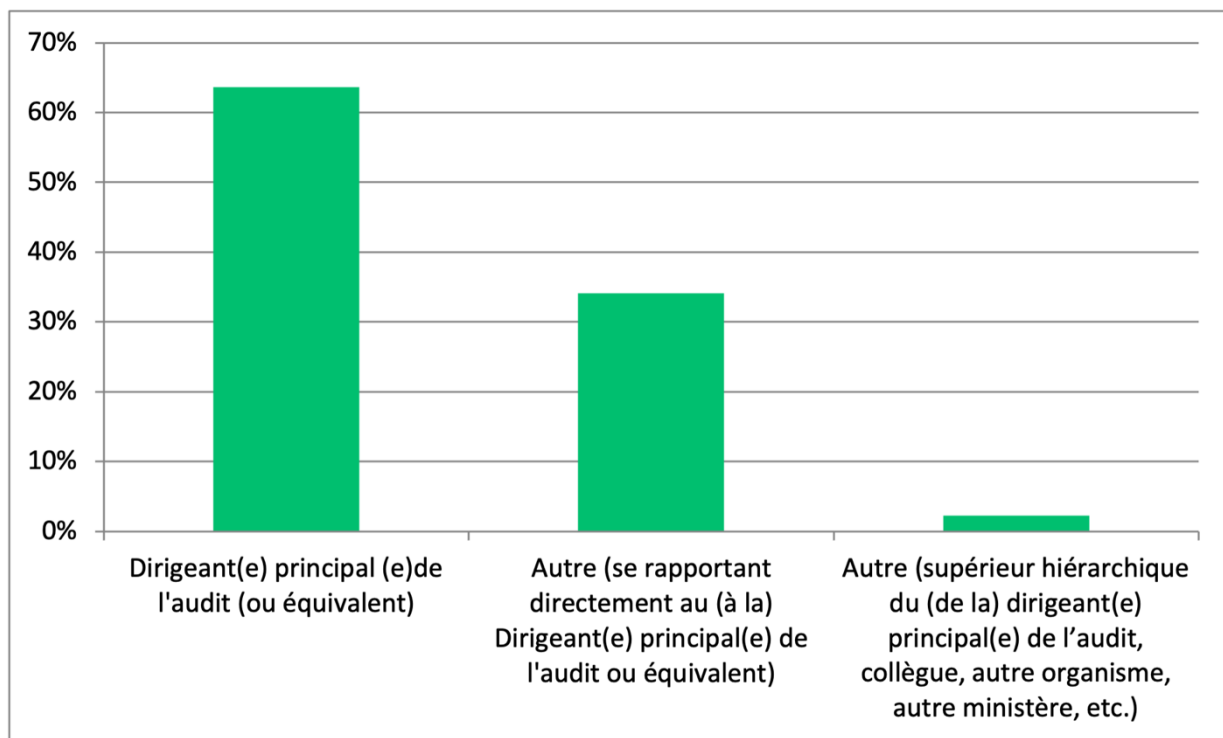
## Annexe 1 – Renseignements sur le sondage

### Présentation du sondage

Le sondage s'est déroulé du 26 octobre 2021 au 12 novembre 2021. Il était en grande partie fondé sur le questionnaire utilisé dans le cadre de trois sondages menés par l'IAI Amérique du Nord en 2020 (IIA, 2020a; IIA, 2020b; IIA, 2020c), auquel le CCAISP a fait quelques ajouts. Sur 87 questionnaires envoyés aux dirigeants principaux de l'audit ou équivalents et aux directeurs de l'audit interne ou équivalents, nous avons reçu 46 réponses (taux de réponse de 53 %). En cas de comparaison avec les sondages de l'IAI, seuls les résultats provenant de répondants ayant déclaré faire partie de « l'administration publique » ont été utilisés.

### Données démographiques

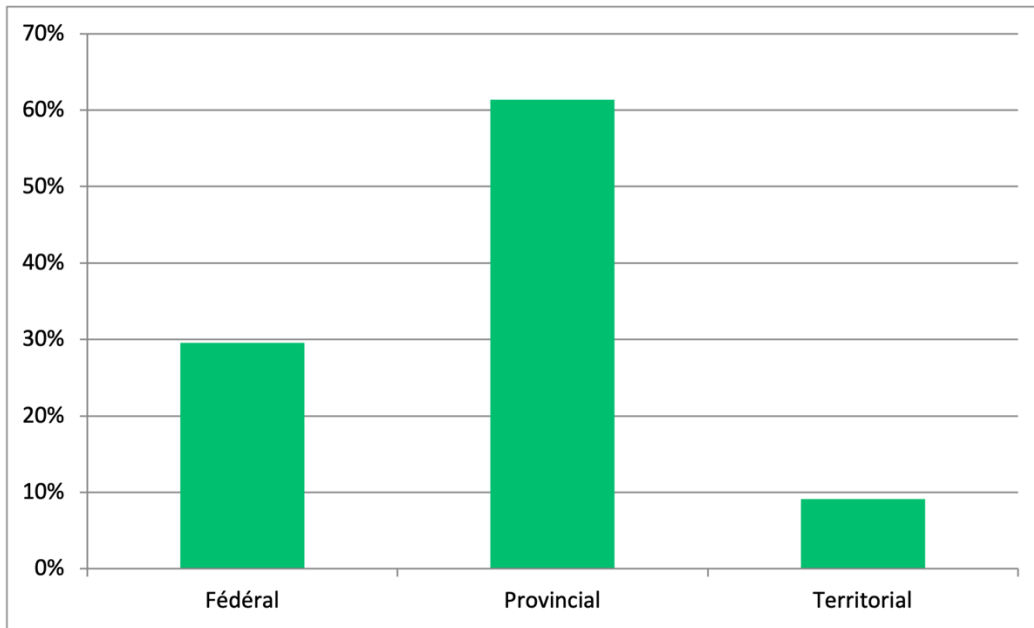
Graphique 10 – Rôle des répondants au sein des organisations d'audit



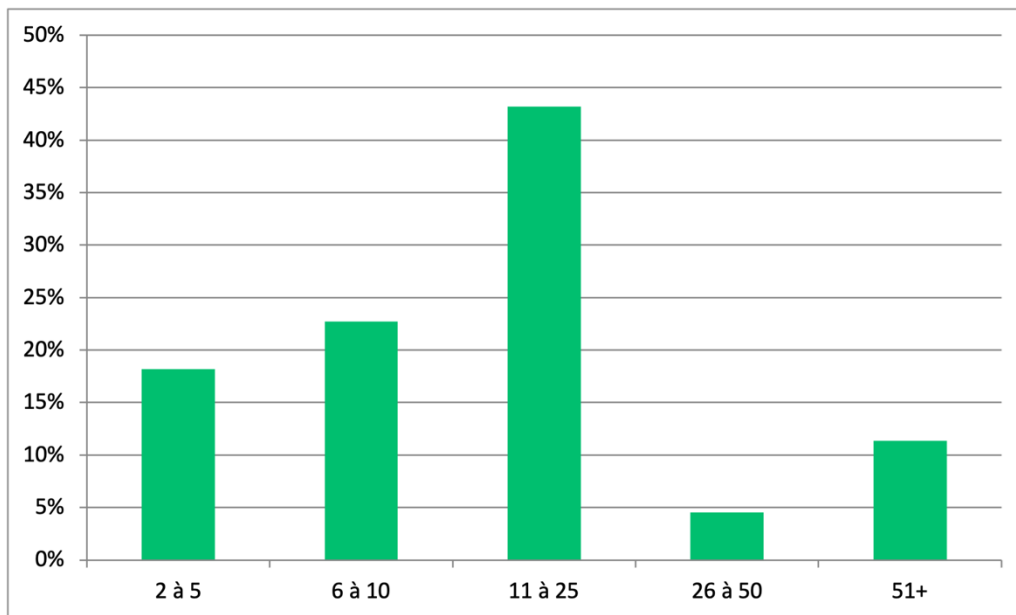




**Graphique 11 – Ordre de gouvernement desservi par les organisations d'audit**



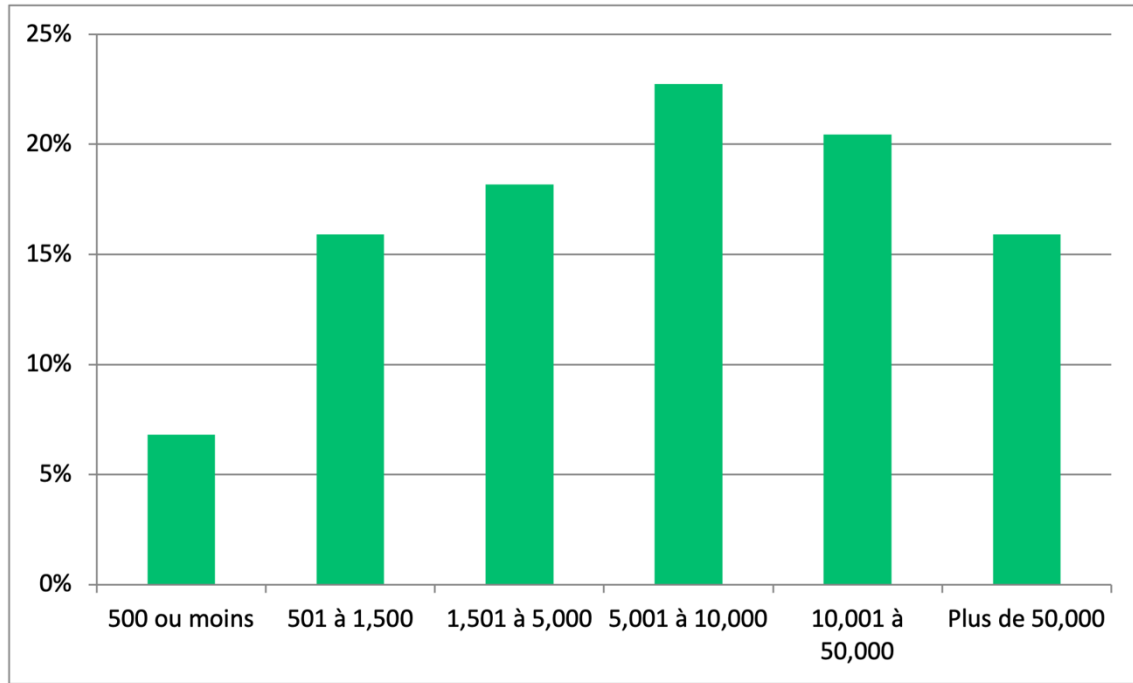
**Graphique 12 – Taille des fonctions d'audit interne (en ETP<sup>8</sup>)**



<sup>8</sup> ETP = équivalent temps plein.



Graphique 13 – Taille des organisations auditées (en ETP)





## Annexe 2 – Questionnaire du sondage

### Sondage de la communauté du CCAISP sur les risques émergents et l'évolution du rôle de l'audit interne en réponse à l'environnement découlant de la COVID-19

#### Évaluation des risques et planification de l'audit

1. Comment votre plan d'audit a-t-il changé en raison de la COVID-19? Choisissez tout ce qui s'applique.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Suspension ou réduction de la portée de certaines missions d'audit                  | <input type="checkbox"/> Portée accrue de certaines missions d'audit  |
| <input type="checkbox"/> Annulation de certaines missions d'audit prévues                                    | <input type="checkbox"/> Changements apportés à l'échéancier du plan d'audit (p. ex. plan d'un an par rapport au plan triennal) |
| <input type="checkbox"/> Ajout de nouvelles missions d'audit   | <input type="checkbox"/> Accent accru, le cas échéant, sur les services consultatifs  |
| <input type="checkbox"/> Réaffectation du personnel d'audit pour effectuer des travaux autres que des audits | <input type="checkbox"/> Aucune de ces réponses   |

Autre (veuillez spécifier)

2. Indiquez les 5 principaux risques qui ont été identifiés dans le cadre de vos plans d'audit 2020-21 et 2021-22

Risque 1	<input type="text"/>
Risque 2	<input type="text"/>
Risque 3	<input type="text"/>
Risque 4	<input type="text"/>
Risque 5	<input type="text"/>

3. Quel est votre niveau de préoccupation quant à la viabilité financière à long terme de l'organisation que vous auditez en raison de la COVID-19?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Extrêmement préoccupé | <input type="radio"/> Légèrement préoccupé |
| <input type="radio"/> Très préoccupé        | <input type="radio"/> Pas du tout concerné |
| <input type="radio"/> Modérément préoccupé  |  |



4. À quel degré vos efforts d'audit dans les domaines suivants ont-ils changé en raison de la COVID-19?

Évaluez chaque sujet

Planification de la continuité des activités	<input type="text"/>
Cybersécurité	<input type="text"/>
Gestion des risques d'entreprise	<input type="text"/>
Fraude	<input type="text"/>
Contrôle/réduction des coûts	<input type="text"/>
TI (générale)	<input type="text"/>
Opérations	<input type="text"/>
Santé et sécurité	<input type="text"/>
Conformité/réglementation (non liée à l'information financière)	<input type="text"/>
Domaines financiers autres que l'information financière	<input type="text"/>
Ressources humaines	<input type="text"/>
Rapports financiers	<input type="text"/>
Autre (veuillez spécifier)	<input type="text"/>



## Sondage de la communauté du CCAISP sur les risques émergents et l'évolution du rôle de l'audit interne en réponse à l'environnement découlant de la COVID-19

### Budget de l'audit interne

5. Rétrospectivement, au cours des 12 derniers mois, votre budget :

- A augmenté
  A diminué  
 Est demeuré stable
  Incertain

6. Au cours des 12 prochains mois, comment vous attendez-vous à ce que votre budget change en raison de la COVID-19 dans les domaines suivants?

Évaluez chaque domaine

Budget global	<input type="text"/>
Dotation interne	<input type="text"/>
Consultants et experts externes	<input type="text"/>
Perfectionnement professionnel	<input type="text"/>
Voyages	<input type="text"/>
Autre (veuillez spécifier)	<input type="text"/>

## Sondage de la communauté du CCAISP sur les risques émergents et l'évolution du rôle de l'audit interne en réponse à l'environnement découlant de la COVID-19 t

### Communication avec le Comité d'audit

7. Pour ce qui est de l'avenir, quels changements prévoyez-vous la fréquence de vos communications officielles et informelles avec votre comité d'audit/ conseil d'administration / équivalent en raison de COVID19?

- Augmentation significative
  Légère diminution  
 Légère augmentation
  Diminution significative  
 Pas de changement anticipé
  Incertain/sans objet

## Sondage de la communauté du CCAISP sur les risques émergents et l'évolution du rôle de l'audit interne en réponse à l'environnement découlant de la COVID-19

### Processus de l'audit interne

8. Pour ce qui est de l'avenir, comment prévoyez-vous que votre processus d'audit changera en raison de la COVID-19? Choisissez tout ce qui s'applique.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Plus d'options pour travailler à domicile  | <input type="checkbox"/> Diminution de la durée des audits                               |
| <input type="checkbox"/> Plan d'audit plus souple   | <input type="checkbox"/> Utilisation accrue des logiciels d'audit                        |
| <input type="checkbox"/> Réduire le temps consacré à l'audit sur place  | <input type="checkbox"/> Plus d'investissements dans l'automatisation                    |
| <input type="checkbox"/> Utilisation accrue de l'analytique des données   | <input type="checkbox"/> Plus d'utilisation de l'automatisation des processus robotiques |
| <input type="checkbox"/> Utilisation accrue de techniques d'audit agiles  | <input type="checkbox"/> Rien de tout cela   |
| <input type="checkbox"/> Plus d'activités de consultations  | <input type="checkbox"/> Incertain   |
| <input type="checkbox"/> Mettre davantage l'accent sur l'identification des économies de coûts organisationnelles |  |

Autre (veuillez spécifier)

9. Y a-t-il des pratiques ou des méthodes novatrices émergeant de l'environnement COVID-19 que vous avez mises en œuvre et que vous aimeriez partager?





## Sondage de la communauté du CCAISP sur les risques émergents et l'évolution du rôle de l'audit interne en réponse à l'environnement découlant de la COVID-19

### Dotation et compétences de l'audit interne

10. Comment la dotation de votre personnel d'audit interne a-t-elle changé en raison de la COVID-19? (\*La dotation comprend le partage de personnel et la sous-traitance.)

- Augmentation
- Est restée la même
- Diminution
- Incertain

11. Si la dotation de personnel d'audit a diminué en raison de la COVID-19, choisissez le scénario le plus représentatif

- Le personnel a été temporairement réduit
- Le partage des ressources et la sous-traitance ont diminué
- Le personnel a diminué de façon permanente

12. Comment votre capacité à recruter du personnel professionnel d'audit interne a-t-elle changé en raison de la COVID-19?

- Augmentation
- Est restée la même
- Diminution
- Incertain

13. Comment votre capacité de maintenir en poste du personnel professionnel d'audit interne a-t-elle changé en raison de la COVID-19?

- Augmentation
- Est restée la même
- Diminution
- Incertain



14. Pour ce qui est de l'avenir, comment pensez-vous que le besoin de compétences dans les domaines suivants changera en raison de la COVID-19?

Évaluez chaque domaine

Communication	<input type="text"/>
Cybersecurité	<input type="text"/>
Innovation et changement	<input type="text"/>
Santé et sécurité	<input type="text"/>
Analytique des données	<input type="text"/>
Enquêtes sur les fraudes	<input type="text"/>
Gestion des risques de fraude	<input type="text"/>
Gestion des risques	<input type="text"/>
TI (générales)	<input type="text"/>
Sens aigu des affaires	<input type="text"/>
Chaîne d'approvisionnement	<input type="text"/>
Contrôles internes	<input type="text"/>
Gestion des talents	<input type="text"/>
Gestion financière	<input type="text"/>
Autre (veuillez préciser)	<input type="text"/>



15. Comment la COVID-19 a-t-elle influencé l'accès du personnel professionnel aux ressources de perfectionnement professionnel?

Évaluez chaque stratégie d'apprentissage énumérée

Formation en salle de classe	<input type="text"/>
Formation en ligne	<input type="text"/>
Webinaire	<input type="text"/>
Auto-apprentissage	<input type="text"/>
Mentorat	<input type="text"/>
Formation pratique	<input type="text"/>
Conférence	<input type="text"/>
Autre (veuillez préciser)	<input type="text"/>

16. Pensez-vous que les répercussions de la COVID-19 sur la façon dont le personnel professionnel accède les ressources de perfectionnement professionnel persisteront à l'avenir?

- Oui
- Non
- Incertain



## Sondage de la communauté du CCAISP sur les risques émergents et l'évolution du rôle de l'audit interne en réponse à l'environnement découlant de la COVID-19

### État de préparation en milieu de travail

17. Dans quels domaines l'audit interne a-t-il participé à la préparation de l'organisation que vous auditez pour le retour au travail dans l'environnement COVID-19? Choisissez tout ce qui s'applique.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Identifier les risques émergents et l'évaluation des risques                       | <input type="checkbox"/> Analyse de l'impact financier        |
| <input type="checkbox"/> Consultation   | <input type="checkbox"/> Examens des risques par des tiers    |
| <input type="checkbox"/> Équipe d'intervention en cas de crise  | <input type="checkbox"/> Examen des ressources humaines       |
| <input type="checkbox"/> Examens opérationnels et analyse de l'impact sur la productivité                   | <input type="checkbox"/> Examen de la santé et de la sécurité |
| <input type="checkbox"/> Examens des risques de conformité et examens juridiques (autres que de conformité) |   |

Autre (veuillez préciser)

## Sondage de la communauté du CCAISP sur les risques émergents et l'évolution du rôle de l'audit interne en réponse à l'environnement découlant de la COVID-19

### Questions démographiques

18. Quel est votre rôle dans l'organisation d'audit?

- Dirigeant(e) principal (e) de l'audit (ou équivalent)
- Autre (se rapportant directement au (à la) Dirigeant(e) principal(e) de l'audit ou équivalent)
- Autre (supérieur hiérarchique du (de la) dirigeant(e) principal(e) de l'audit, collègue, autre organisme, autre ministère, etc.)

19. Quel palier de gouvernement votre organisation dessert-elle?

- Fédéral
- Provincial
- Territorial



20. Quelle est la taille de votre fonction d'audit interne (en ETP)?

- 1
- 2 à 5
- 6 à 10
- 11 à 25
- 26 à 50
- 51+

21. Quelle est la taille de votre organisation dans son ensemble (en ETP)?

- 500 ou moins
- 501 à 1,500
- 1,501 à 5,000
- 5,001 à 10,000
- 10,001 à 50,000
- Plus de 50,000



## Bibliographie

- Arthurs, R. (2014). *Internal Audit Plan Preparation – Providing Value for the Organization*, <https://web.archive.org/web/20220121161358/https://chapters.theiia.org/calgary/Documents/An%20Innovative%20Internal%20Audit%20Plan.pdf>.
- Australian National Audit Office (2021a). *ANAO COVID-19 Multi-year Audit Strategy*, <https://www.anao.gov.au/work-program/covid-19>.
- Australian National Audit Office (2021b). *Annual performance statements audits*, <https://www.anao.gov.au/work-program/annual-performance-statements-audits>.
- Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario (2021). *Intervention économique et mesures de soutien aux entreprises en réponse à la COVID-19*, [https://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/annualreports/arreports/fr21/AR\\_COV-Economic\\_fr21.pdf](https://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/annualreports/arreports/fr21/AR_COV-Economic_fr21.pdf).
- Bureau du vérificateur général du Canada (2021). *Rapport 8 — Préparation en cas de pandémie, surveillance et mesures de contrôle aux frontières*, [https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_202103\\_03\\_f\\_43785.html](https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_202103_03_f_43785.html).
- Bryant-Bertail, J. (2020). *Retour vers le futur : Conseils pour planifier et rédiger des rapports d'audit prospectif*, Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation, <https://caaf-fcar.ca/fr/ressources-en-audit-de-performance/recherche-et-methodes/sur-le-terrain/terrain-numero-1>.
- Chartered Institute of Internal Auditors (2020). *Skills for Internal Auditors in a Post-COVID World*, <https://www.iiia.org.uk/covid-19-hub/covid-19-guidance/skills-for-internal-auditors-in-a-post-covid-world/>.
- Controller and Auditor-General of New Zealand (2021). *Strategic Suppliers: Understanding and Managing the Risks of Service Disruption*, <https://oag.parliament.nz/2021/strategic-suppliers>.
- CPA Canada (2020). *Audit Considerations Related to the COVID-19 Pandemic*, <https://www.cpacanada.ca/-/media/site/operational/rg-research-guidance-and-support/docs/02455-rg-audit-considerations-related-covid-19.pdf?la=en&hash=3894574CFB88585EE301CA69B89049D7B852A8AA>.
- CSM Staff (2020). « Cyber Attacks Have Increased in Past 12 Months for 99 Per Cent of Canadian Organizations: Survey », *Canadian Security Magazine*, publication le 14 juillet 2020, <https://www.canadiansecuritymag.com/99-per-cent-of-canadian-organizations-said-cyber-attacks-have-increased-in-past-12-months-survey/>.
- DBS Audit Group (2017). *Agile Auditing Towards a More Efficient & Effective Audit*, [https://www.iiia.nl/SiteFiles/Innovatieplatform/Professional%20Practices/Agile%20execution/2\\_AgileAuditing\(FINAL\).pdf](https://www.iiia.nl/SiteFiles/Innovatieplatform/Professional%20Practices/Agile%20execution/2_AgileAuditing(FINAL).pdf).
- Deloitte (2017). *Becoming Agile: A Guide to Elevating Internal Audit's Performance and Value – Part 2: Putting Agile IA into Action*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-advisory-agile-internal-audit-part2-putting-agile-ia-into-action.pdf>.
- DeRoche, T. (2020). *Evolving Cyber Risks in a COVID-19 World*, Institut des auditeurs internes, Internal Audit Foundation et Wolter Kluwers, <https://web.archive.org/web/20220119203648/https://dl.theiia.org/Documents/Evolving-Cyber-Risk-in-a-COVID-19-World.pdf>.



Dhir, S. et Dhir, S. (2018). « Corporate Risk Scorecard: A Comparative Study of US and German Firms Risk Score », *Journal of Business Continuity and Risk Management*, vol. 7, no 4, p. 277-291, [https://www.researchgate.net/publication/322378441\\_Corporate\\_risk\\_scorecard\\_a\\_comparative\\_study\\_of\\_US\\_and\\_German\\_firms\\_risk\\_score](https://www.researchgate.net/publication/322378441_Corporate_risk_scorecard_a_comparative_study_of_US_and_German_firms_risk_score).

Dogas, C. (2020). « Internal Audit Still Lags in Use of Data Analytics », *Internal Audit 360°*, publication le 15 octobre 2020, <https://internalaudit360.com/internal-audit-still-lags-in-use-of-data-analytics/>.

Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (2013). *Guide pratique sur l'audit de la surveillance*, <https://www.caaf-fcar.ca/fr/surveillance-documents-pdf>.

Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (2020a). *Mieux intégrer l'analyse des causes profondes à l'audit de performance dans le secteur public – Deuxième édition*, <https://www.caaf-fcar.ca/images/pdfs/research-publications/RootCauseAnalysisFR.pdf>.

Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (2020b). *Auditer l'état de préparation du secteur public en cas de pandémie*, <https://caaf-fcar.ca/fr/ressources-en-audit-de-performance/recherche-et-methodes/regards-sur-la-recherche-fr/3764-regards-sur-la-recherche-6>.

Gartner (2021). *2022 Audit Plan Hot Spots*, <https://www.gartner.com/en/audit-risk/trends/audit-plan-hot-spots>.

Gómez Márquez, C. M. (2021). *Good Practices for Real-time Auditing of the Management of the COVID-19 Pandemic*, <https://www.linkedin.com/pulse/good-practices-real-time-auditing-management-covid-19-g%25C3%25B3mez-m%25C3%25A1rquez/?trackingId=>.

Initiative de développement de l'INTOSAI (2020a). *Réponses à long terme à la Covid-19 : Construire des ISC gagnant en réactivité, tournées vers l'avenir, inclusives et résilientes à travers la planification et à la gestion stratégiques – Guide pour les institutions supérieures de contrôle*, <https://www.idi.no/elibrary/well-governed-sais/strategy-performance-measurement-reporting/1003-reponses-a-long-terme-a-la-covid-19/file>.

Initiative de développement de l'INTOSAI (2020b). *Responsabilité en temps de crise*, <https://www.idi.no/elibrary/covid-19/988-responsabilite-en-temps-de-crise/file>.

Initiative de développement de l'INTOSAI (2020c). *Implications de la Covid-19 concernant la gestion stratégique des ISC*, <https://www.idi.no/elibrary/well-governed-sais/strategy-performance-measurement-reporting/1032-implications-de-la-covid-19-concernant-la-gestion-strategique-des-isc/file>.

Initiative de développement de l'INTOSAI (2021). *The Role of Supreme Audit Institutions in Auditing the Domestic Budget Support of IMF Emergency Financing*, <https://www.idi.no/elibrary/covid-19/1369-the-role-of-sais-in-auditing-emergency-finance/file>.

Institut des auditeurs internes (2020a). *COVID-19 Impact on Internal Audit: Survey Results About Risk Assessment, Audit Plans, Staffing, and Budget*, <https://web.archive.org/web/20220119105437/https://dl.theiia.org/AECPublic/COVID-19-Quick-Poll-Results-April-17-2020.pdf>.

Institut des auditeurs internes (2020b). *COVID-19 Longer-term Impact on Internal Audit: Survey Results on Changes to Budgets, Audit Processes and Trending Competencies*, <https://web.archive.org/web/20210625133726/https://dl.theiia.org/Documents/COVID-19-Longer-Term-Impact-on-Internal-Audit.pdf>.

Institut des auditeurs internes (2020c). *Survey on Workplace Readiness: Health, Safety, and Liability in the COVID-19 Environment*, <https://web.archive.org/web/20220119155359/https://dl.theiia.org/AECPublic/Survey-on-Workplace-Readiness.pdf>.

Institut des auditeurs internes (2020d). *COVID-19 Regulatory Changes: Understanding the Public Sector Regulatory Outlook in the Wake of the Historic Pandemic*,  
<https://web.archive.org/web/20220119184648/https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/PSKB-COVID-19-Regulatory-Changes.pdf>.

Institut des auditeurs internes (2020e). *Real Time Auditing: Method Gives Flexibility in a Changing Environment*.

Institut des auditeurs internes (2020f). *QAIP Considerations During the COVID-19 Pandemic*,  
<https://web.archive.org/web/20220119200117/https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/QAIP-Considerations-During-The-COVID-19-Pandemic.pdf>.

Institut des auditeurs internes (2021a). *OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning and Optimizing Risk*,  
<https://na.theiia.org/periodicals/OnRisk/Pages/default.aspx>.

Institut des auditeurs internes (2021b). *Global Perspectives and Insights – Remote Auditing: Challenges, Risks, Fraud, Technology, And Staff Morale*,  
<https://web.archive.org/web/20210629165217/https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/GPI-2021-Remote-Auditing-English.pdf>.

Institut des auditeurs internes (2021c). *The IIA Data Analytics Resource Exchange*,  
<https://web.archive.org/web/2021122210346/https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Pages/Data-Analytics-Resource-Exchange.aspx> (page archivée : certains liens ne sont plus actifs).

Institut des auditeurs internes et Fédération internationale des comptables (2020a). *Six Recommendations for Audit Committees Operating in the “New Normal”*,  
<https://web.archive.org/web/20220119155137/https://dl.theiia.org/Documents/six-recommendations-for-audit-committees-operating-in-the-new-normal.pdf>.

Institut des auditeurs internes et Fédération internationale des comptables (2020b). *Implications for Audit Committees Arising from COVID-19*, <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/discussion/implications-audit-committees-arising-covid-19>.

Internal Audit Foundation (2020). *Agile Auditing: Transformation of the Audit Process*, <https://iaa.no/wp-content/uploads/2020/09/2020-Agile-Auditing-Book-Summary.pdf>.

Jarvis, G. (2020). *The Evolution of Remote Audit*, CQI-IRCA, publication le 23 avril 2020,  
<https://www.quality.org/knowledge/evolution-remote-audits>.

Kalia, N. (2020). *How the Pandemic is Accelerating the Future of Audit*, KPMG, publication le 19 octobre 2020,  
<https://home.kpmg/ca/en/home/insights/2020/10/how-the-pandemic-is-accelerating-the-future-of-audit.html>.

Leonard, L. (2020). *Virtual Auditing: Guidance and Best Practices*,  
[https://static1.squarespace.com/static/563a0fe5e4b0be7e57b81289/t/5f0658fe68d17f28bb5db17a/1594251522301/Virtual\\_Auditing\\_White\\_Paper\\_convergence\\_consulting\\_June2020.pdf](https://static1.squarespace.com/static/563a0fe5e4b0be7e57b81289/t/5f0658fe68d17f28bb5db17a/1594251522301/Virtual_Auditing_White_Paper_convergence_consulting_June2020.pdf).

Litzenberg, T. et Ramirez, C. F. (2020). *Remote Auditing for COVID-19 and Beyond: Short-term and Long-term Implications*, Institut des auditeurs internes et Environmental Health and Safety Center,  
<https://web.archive.org/web/20220126201846/https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/EHSKB-Remote-Auditing-for-COVID-19-and-Beyond.pdf>.

Mandel, A. et Veetil, V. (2020). « The Economic Cost of COVID Lockdowns: An Out-of-Equilibrium Analysis », *Economics of Disasters and Climate Change*, vol. 4, no 3, p. 431-451,  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7304379/>.



Metricstream (2021). *State of the Internal Audit – Survey Report 2021*,  
<https://info.metricstream.com/insights/state-of-internal-audit-survey-report-2021.html>.

OCDE (2014). *Risk Management and Corporate Governance*, <https://www.oecd.org/daf/ca/risk-management-corporate-governance.pdf>.

OCDE (2020). *Government Financial Management and Reporting in Times of Crisis*,  
<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/government-financial-management-and-reporting-in-times-of-crisis-3f87c7d8/>.

Organisation mondiale de la Santé (2020). *Impact of COVID-19 on People's Livelihoods, their Health and our Food Systems*, <https://www.who.int/news/item/13-10-2020-impact-of-covid-19-on-people%27s-livelihoods-their-health-and-our-food-systems>.

Ravindran, S. et Shah, M. (2020). *Unintended Consequences of Lockdowns: COVID-19 and the Shadow Pandemic*, National Bureau of Economic Research, [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w27562/w27562.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27562/w27562.pdf).

Rittenberg, L. E. (2016). *Interacting with Audit Committees: The Way Forward for Internal Audit*, The IIA Research Foundation,  
<https://www.iiainl.org/SiteFiles/Downloads/IIARF%20CBOK%20Interacting%20with%20Audit%20Committees%20FEB%202016.pdf>.

Simpsons, A. et Genest, Y. (2021). *Six moyens non techniques d'exploiter la valeur de l'analytique des données*, Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation, publication le 20 août 2020, <https://www.caaf-fcar.ca/fr/ressources-en-audit-de-performance/recherche-et-methodes/conseils-audit-fr/3705-conseils-audit-13>.

Statistique Canada (2021a). *La COVID-19 au Canada : le point de fin d'année sur les répercussions sociales et économiques*, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2021003-fra.htm>.

Statistique Canada (2021b). *Nombre provisoire de décès et surmortalité, janvier 2020 à avril 2021*,  
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210712/dq210712b-fra.htm>.

Thorps, D. et Harding, T. (2020). « Auditing Fraud Risk During a Pandemic », *Journal of Accountancy*, publication le 2 décembre 2020, <https://www.journalofaccountancy.com/news/2020/dec/auditing-fraud-risk-during-coronavirus-pandemic.html>.

Turcotte Tremblay, A-M. (2021). « The Unintended Consequences of COVID-19 Mitigation Measures Matter: Practical Guidance for Investigating Them », *BMC Medical Research Methodology*, publication le 10 février 2021,  
<https://bmcmmedresmethodol.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12874-020-01200-x>.

Wang, J. et coll. (2020). « Clearing the Surgical Backlog Caused by COVID-19 in Ontario: A Time Series Modelling Study », *Canadian Medical Association Journal*, vol. 192, no 44, p. E1347-E1356,  
<https://www.cmaj.ca/content/192/44/E1347>.

Wright, A. (2020). *What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile*, AuditBoard, publication le 30 septembre 2020, <https://www.auditboard.com/blog/what-is-agile-auditing-benefits/>.

Zhong, Y. et coll. (2021). « Risk Management: Exploring Emerging Human Resource Issues During the COVID-19 Pandemic », *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 14, no 5, p. 1-23, <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/5/228/pdf>.