

L'optimisation du pouvoir de l'audit interne dans le secteur public

Par Carmen Abela, CIA, CCSA, MPA
et
James R. Mitchell



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

L'optimisation du pouvoir de l'audit interne dans le secteur public

Copyright © 2014 Institut des auditeurs internes du Canada (IAI Canada ou IAIC).

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans une base de données ou dans un système de récupération ni transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, par voie électronique ou mécanique, par photocopie, enregistrement ou autre, sans l'autorisation préalable écrite de l'éditeur.

Les demandes d'autorisation à l'éditeur doivent être envoyées par messages électroniques à IIACanada@theiaa.org avec l'objet « Demande d'autorisation de réimpression ».

Publié par :

IAI Canada

955, Green Valley Crescent, bureau 305

Ottawa, ON K2C 3V4

613 225-6060

Publié aussi en anglais sous le titre : *Unlocking the Power of Internal Audit in the Public Sector*

Comprend des références bibliographiques.

1. Carmen Abela

2. James R. Mitchell

Limite de responsabilité : L'IAI Canada publie ce document à des fins informatives et éducatives, et ce dernier ne remplace pas les conseils juridiques ou comptables. L'IAI Canada n'offre pas de tels conseils et n'apporte aucune garantie quant à l'obtention de résultats juridiques ou comptables grâce à la publication de ce document. Lorsque des questions juridiques ou comptables surgissent, il convient de prendre l'avis de professionnels.

Les opinions, interprétations ou points de vue qui y sont exprimés représentent un consensus des chercheurs et ne reflètent pas nécessairement la position officielle ou les politiques de l'IAI ou de l'IAI Canada.

ISBN 978-0-9939281

C1115686 10 septembre 2014

TABLE DES MATIÈRES

Au Sujet De L'IAI Canada.....	iv
Au Sujet Des Auteurs.....	lii
Résumé.....	vi
Chapitre 1 Introduction.....	1
Chapitre 2 Les Impératifs: Surveillance, Information Et Prospective.....	12
Chapitre 3 L'état De L'audit Interne Dans Le Secteur Public.....	18
Chapitre 4 Stratégies D'optimisation De La Valeur.....	35
Annexe A Bibliographie.....	43
Annexe B Remerciements.....	47
Annexe C Méthodologie.....	49

AU SUJET DE L'IAI CANADA

L'IAI Canada (IAIC) est le porte-parole faisant autorité et le défenseur de la profession d'auditeur interne au Canada, représentant plus de 7 600 auditeurs internes au Canada. En tant que l'un des 109 affiliés du groupe mondial de l'Institut des auditeurs internes, l'IAI Canada fait progresser les normes internationales en les appliquant à l'appui d'enjeux propres au Canada.

PRINCIPALE RAISON D'ÊTRE DE L'IAI CANADA

Faire avancer la profession d'auditeur interne et satisfaire aux besoins uniques des membres canadiens.

MISSION

Par l'entremise de ses activités nationales et de son réseau de sections locales et de bénévoles, l'IAI Canada :

- S'occupe de la promotion et de la défense de la profession d'auditeur interne au Canada au moyen des mesures suivantes :
 - la sensibilisation et la compréhension commune de la valeur de la profession au sein des organisations canadiennes,
 - la promotion de la profession d'auditeur interne comme carrière de choix pour les meilleurs talents,
 - la contribution à la politique publique, à la réglementation et à d'autres domaines d'intérêt stratégique pour la profession;
- Soutient et assure le professionnalisme, la valeur et la crédibilité de l'audit interne au Canada grâce à l'attestation professionnelle et à l'application des normes professionnelles mondiales;
- Renforce l'expertise et la valeur de la profession grâce à un leadership réfléchi, à l'innovation et au perfectionnement professionnel;
- Fournit des services exceptionnels en temps opportun à tous les membres canadiens et à la communauté élargie des spécialistes;
- Gère ses activités d'une manière responsable, financièrement viable, transparente et collaborative, conformément aux normes les plus élevées de gouvernance et d'éthique.

LA VISION DE L'IAIC POUR LA PROFESSION D'AUDITEUR INTERNE AU CANADA

La profession d'auditeur interne au Canada fait partie intégrante de la réussite des organisations au service desquelles elle se déploie en protégeant, avec un souci d'éthique et d'intégrité, les intérêts de leurs parties prenantes et du public canadien.

AU SUJET DES AUTEURS

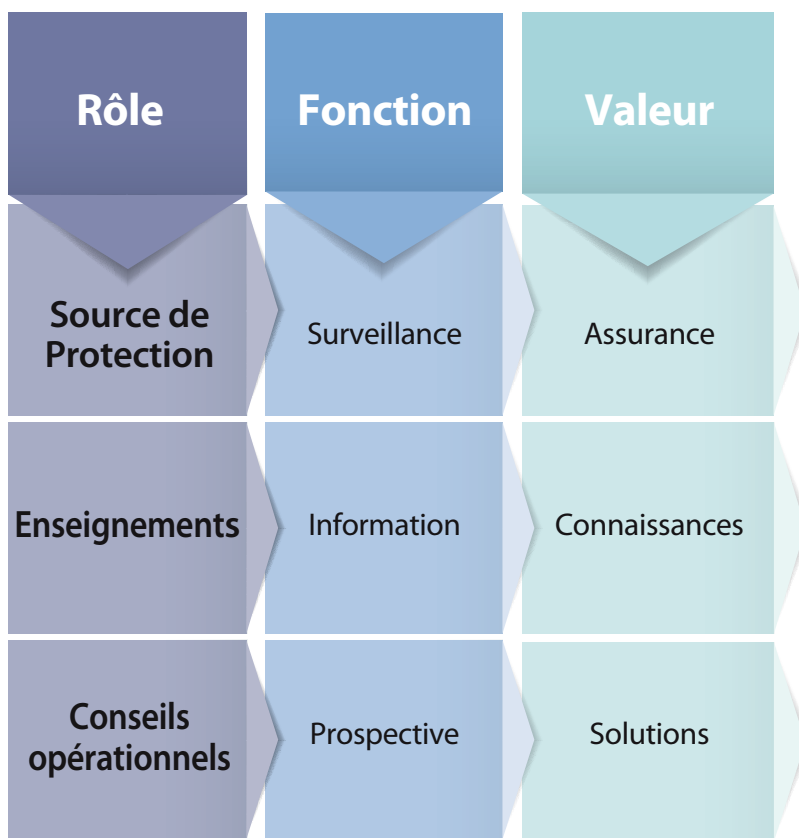
Carmen Abela est la nouvelle présidente du conseil d'administration national de l'IAI Canada et la directrice générale de WindReach Consulting Services, une entreprise d'Ottawa spécialisée en gestion dans le secteur public. En sa qualité de présidente nationale, elle représente l'IAI Canada auprès du Conseil canadien des vérificateurs internes du secteur public, un forum national de chefs de file de l'audit des administrations fédérales et provinciales. Mme Abela détient la certification CIA (Certified Internal Auditor) et compte une longue pratique au service de la profession d'auditeur du secteur public et de la communauté des hauts dirigeants dans pratiquement tous les secteurs du gouvernement fédéral. À son expérience et ses titres de compétence en audit interne s'ajoute sa formation universitaire en administration publique et en politiques publiques : elle est titulaire d'une maîtrise en administration publique et d'un baccalauréat en sciences politiques. C'est pourquoi elle peut conjuguer les mondes professionnels de l'audit interne et de l'administration publique.

James (Jim) Mitchell a été l'un des associés fondateurs du Cercle Sussex, un cabinet d'experts-conseils en politique. Consultant expérimenté et membre du Comité ministériel de vérification, il possède de nombreuses années d'expérience en analyse et résolution de problèmes complexes de politique publique ainsi qu'en relation avec les ministres et les hauts fonctionnaires. Parmi les postes qu'il a occupés au gouvernement, mentionnons celui de secrétaire adjoint au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de secrétaire adjoint au Cabinet (appareil gouvernemental) du Bureau du Conseil privé. Dans ce dernier rôle, il a été responsable de dispenser des conseils aux secrétaires du Cabinet et aux premiers ministres successifs sur les questions liées à l'organisation du gouvernement, à la réforme et au renouvellement de la fonction publique ainsi qu'à une foule d'autres questions liées à la gouvernance et au changement au Canada.

RÉSUMÉ

Rédigé pour les sous-ministres, les comités d'audit du gouvernement et les dirigeants principaux de la vérification (DPV) qui les épaulent, le présent document est destiné à aider les responsables canadiens à bénéficier de la pleine valeur de la fonction d'audit interne. Il part de la prémisse selon laquelle le rôle et la valeur de l'audit interne sont en accord avec les exigences du secteur public actuel, des exigences qui découlent des besoins croissants en matière de surveillance, des problèmes de plus en plus complexes d'administration publique et de l'érosion de la confiance du public.

Le document présente une proposition de valeur en trois volets pour les auditeurs internes du secteur public :



- En tant que source de protection, l'audit interne contribue à la surveillance du secteur public en fournissant aux hauts dirigeants et aux comités d'audit l'assurance que leurs systèmes et pratiques de gestion sont bien conçus et fonctionnent efficacement. À titre d'outil de diagnostic indépendant et impartial, l'audit interne constitue également une ressource puissante pour les contribuables canadiens, en leur donnant l'assurance que les systèmes de surveillance, de responsabilisation et de contrôle au sein du gouvernement fonctionnent comme prévu. Cela permet de préserver la réputation du secteur public et contribue à renforcer la confiance du public;
- En tant que source d'enseignements, l'audit interne fournit aux dirigeants du secteur public de l'information et elle les dote de connaissances et d'expertise dans les domaines de la gouvernance du secteur public, de la gestion des risques et du contrôle. De cette façon, l'audit interne aide les cadres supérieurs à s'acquitter de leurs responsabilités de gestion, dans un environnement en constante évolution et de plus en plus complexe;

- En tant que source de conseils opérationnels, l'audit interne fournit aux hauts fonctionnaires la prospective en dispensant des conseils honnêtes, fiables et pertinents sur des aspects difficiles de l'administration publique.

Ces trois propositions de valeur ne sont pas mutuellement exclusives et elles sont ancrées dans les attributs et les atouts uniques de la profession d'auditeur au secteur public. Il s'agit notamment du professionnalisme, de l'honnêteté, de l'indépendance, de l'objectivité et du respect d'une méthodologie solide.

Pourtant, alors que les auditeurs internes du secteur public ont beaucoup évolué en tant que professionnels au cours de la dernière décennie et ont fait d'importantes contributions au gouvernement et à la gouvernance, il reste un certain nombre de difficultés qui pourrait empêcher la profession de réaliser. Ces difficultés – identifiées au moyen d'enquêtes, d'entrevues et d'une revue des documents spécialisés – sont à la fois d'ordre professionnel et culturel. Le document note que, paradoxalement, certaines de ces difficultés peuvent découler directement de qualités qui comptent parmi les atouts les plus remarquables de l'audit interne. Les auteurs du document demandent :

- Est-ce que l'indépendance maintient les auditeurs internes trop loin des clients et de leur entreprise, et les empêche donc de leur offrir de judicieux conseils ainsi que de les faire profiter de leurs connaissances?
- Les méthodes professionnelles solides utilisées par l'audit interne vont-elles à l'encontre de la prestation de l'information en temps opportun?
- Est-ce que l'engagement envers une approche fondée sur des preuves empêche les auditeurs de s'aventurer dans la « zone grise » qui caractérise les questions complexes de l'administration publique?
- L'accent mis sur le professionnalisme et la certification a-t-il empêché des auditeurs internes d'acquérir des compétences en leadership et de développer l'instinct d'un haut dirigeant?

Un certain nombre de hauts fonctionnaires interrogés aux fins de cette étude suggèrent que ces conséquences inattendues peuvent en effet être présentes au gouvernement à l'heure actuelle. Bien que cela pose des dilemmes pour la profession, ces difficultés ne sont pas insurmontables. Des stratégies sont présentées dans le présent document pour aider les sous-ministres, les comités d'audit et les dirigeants principaux de la vérification à maintenir des pratiques d'audit solides ainsi que la valeur qu'elles produisent, tout en améliorant les contributions stratégiques de l'audit interne au secteur public.

Le document propose des stratégies et des suggestions précises relativement à trois aspects clés :

Pratiques professionnelles : Des pratiques professionnelles solides sont essentielles pour une fonction d'audit interne efficace et elles ne doivent pas être érodées. – Cela porterait atteinte à la valeur de base de l'audit

interne. Mais les pratiques professionnelles peuvent être améliorées pour accroître la pertinence, l'efficacité et l'orientation de l'audit interne. Les dirigeants principaux de la vérification doivent ici prendre les commandes, avec le soutien des sous-ministres et de leurs comités d'audit. Il leur incombe de maintenir des attentes élevées en matière de leadership, de professionnalisme et de valeur ajoutée de leurs activités d'audit interne. Ce document renferme des conseils et recommande des mesures qui vont en ce sens.

Perspectives : Le monde de l'administration publique est complexe et exige un vaste éventail de compétences et de perspectives de la part de l'auditeur du secteur public. Le document présente des stratégies et des mesures visant à élargir le bassin de talents de l'audit interne de façon à ce que des perspectives nouvelles et élargies puissent être ajoutées à la base de talents existants.

Positionnement : Non seulement est-il nécessaire de faire évoluer les perspectives et les pratiques professionnelles de l'audit interne, mais aussi faut-il faire valoir les points de vue des gestionnaires du secteur public. Le document propose des stratégies sur la façon de positionner stratégiquement la fonction d'audit interne comme un élément à part entière du régime de surveillance élargi du gouvernement.

Prises dans leur ensemble, les mesures adoptées relativement à ces trois aspects permettront de libérer le plein potentiel de l'audit interne dans le secteur public.

Chapitre 1

INTRODUCTION

PORTÉE ET OBJET

Rédigé pour les sous-ministres, les comités d'audit du gouvernement et les dirigeants principaux de la vérification (DPV) qui les épaulent, le présent document est destiné à aider les responsables canadiens à tirer profit de la pleine valeur de la fonction d'audit interne. Il part de la prémisse selon laquelle le rôle et la valeur de l'audit interne sont en accord avec les exigences du secteur public actuel, des exigences qui découlent des besoins croissants en matière de surveillance, des problèmes de plus en plus complexes d'administration publique et de l'érosion de la confiance du public.

Le document présente trois principaux rôles et donc trois propositions de valeur pour les auditeurs internes du secteur public :

- L'audit interne en tant que source de protection,
- L'audit interne en tant que source d'enseignements,
- L'audit interne en tant que source de conseils opérationnels.

Avec l'audit interne, les sous-ministres et les comités d'audit du gouvernement ont à leur disposition un atout formidable qui peut et doit être utilisé pour appuyer leurs responsabilités dans les domaines de la gouvernance du secteur public, du rendement et du contrôle. Pourtant, alors que beaucoup de choses ont été accomplies au cours des dernières années, il reste fort à faire pour réaliser la valeur du leadership du secteur public et mieux le servir. La principale question à laquelle la communauté de l'audit interne est confrontée aujourd'hui est la suivante : Comment pouvons-nous définir l'atout de l'audit interne, maximiser sa valeur et transmettre sa contribution à la fonction publique d'aujourd'hui?

Le présent document propose des stratégies qui aideront les sous-ministres et les dirigeants principaux de la vérification à entretenir et à exploiter la valeur unique de l'audit interne pour l'administration publique. Ces stratégies ont été obtenues à partir des points de vue de spécialistes canadiens et d'une analyse des pratiques exemplaires au Canada et des normes internationales.

L'IAI Canada a entrepris cette étude originale conformément à son engagement d'apporter un leadership canadien éclairé à la profession d'auditeur interne dans notre pays et aux organisations au service desquelles nous travaillons.

Les résultats de cette étude ne sont pas positifs dans tous les cas et certains messages peuvent être considérés comme de la provocation. Mais les messages sont tout aussi optimistes et tracent une voie constructive pour la profession. Grâce à ce travail, nous avons l'intention de mettre au défi les dirigeants du secteur public – au sein de la profession de l'audit interne comme à l'extérieur de celle-ci – et de relever les attentes pour appuyer une administration publique canadienne solide et une gouvernance adaptée.

Dans le cadre de ces travaux, les chercheurs ont passé en revue des documents spécialisés canadiens et étrangers, mené des études de cas et réalisé une vaste enquête auprès de cadres du secteur public et des dirigeants principaux de la vérification des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux¹. Les questionnaires d'enquête ont été envoyés à plus de 2 200 cadres du secteur public des compétences fédérales et territoriales et à 43 dirigeants principaux de la vérification². Les résultats de l'enquête ont été complétés par des entrevues avec des sous-ministres et des chefs de file de l'audit dans l'ensemble du pays.

CONTEXTE ACTUEL DE L'AUDIT INTERNE

L'administration publique est « désorganisée »

Le contexte dans lequel le gouvernement évolue est de plus en plus exigeant et imprévisible : les interdépendances sont nombreuses et les rapports avec les parties prenantes augmentent en nombre, en diversité et en complexité. Le rôle des organisations non gouvernementales est de plus en plus important, ce qui amène de nouveaux acteurs au sein du paysage de l'administration publique, et de nouvelles voix s'expriment dans le contexte des politiques publiques. Parallèlement, les décideurs ont le devoir de consulter la population sur les questions de politique publique et de conception des programmes, les poussant dans un nouveau domaine où ils doivent tenir compte de la diversité des opinions et des voix. Tout cela s'accompagne d'une attention accrue du public et des médias. Or, même si ces facteurs sont essentiels dans un régime transparent et démocratique, ils peuvent avoir pour effet de transformer les opérations du gouvernement en « aquarium » et d'augmenter la prudence et, à son tour, l'aversion au risque chez les gestionnaires du secteur public.

1 Nous comprenons que le secteur public canadien est d'une portée bien plus large que les compétences fédérales et provinciales et qu'il inclut aussi les municipalités, les organismes parapublics, les organismes et les sociétés d'État. Cependant, en partie à cause des différences dans les régimes de gouvernance, cette recherche a mis l'accent sur les systèmes fédéraux, provinciaux et territoriaux. Nous sommes toutefois convaincus que les leçons tirées de cette étude s'appliquent également à d'autres administrations du secteur public.

2 Veuillez consulter l'annexe C pour une description de la méthodologie de recherche, y compris les techniques d'enquête utilisées.

Les attentes en matière de responsabilisation et de régie sont à la hausse. Ces exigences proviennent de diverses sources, notamment de la nécessité pour les administrateurs publics et les acteurs politiques d'apporter des réponses convaincantes à des dérapages à forte visibilité comme les scandales des commandites et des dépenses du Sénat. Ces problèmes existent aussi à l'échelon provincial, comme en font foi les détails découlant de la Commission Charbonneau sur les contrats publics de construction au Québec.

L'IMPÉRATIF CROISSANT DE SURVEILLANCE : UNE ILLUSTRATION

Dans son rapport de novembre 2003 à la Chambre des communes au sujet du programme de commandites du gouvernement fédéral, la vérificatrice générale du Canada a souligné « [...] l'incapacité inexplicquée et continuelle des mécanismes de surveillance et des contrôles essentiels de déceler, de décourager et de signaler les violations flagrantes des règles, des règlements et des politiques³ ». Dans le sillage du scandale et du rapport de la Commission Gomery qui a suivi, le gouvernement fédéral a mis en place de nombreuses améliorations visant à renforcer la gouvernance et le contrôle. Parmi elles, mentionnons l'adoption de la Loi fédérale sur la responsabilité, la création dans les ministères et les organismes de comités d'audit indépendants dotés de membres externes, une Politique sur la vérification interne plus solide, qui prévoyait l'adoption des normes professionnelles de l'IAI, et une nouvelle Politique sur le contrôle interne.

À mesure qu'augmentent les attentes en matière de responsabilisation, tout indique que la confiance du public envers les institutions gouvernementales canadiennes est faible ou risque de s'effriter⁴. Sous l'impulsion des exigences de surveillance et de l'érosion de la confiance du public, on assiste à une multiplication constante dans le secteur public du nombre d'intervenants mandatés pour évaluer, examiner et se prononcer sur le rendement et les activités du gouvernement. Ils comprennent une gamme de fonctions de gestion et de conseils en gestion, comme l'évaluation des programmes et la gestion des risques, qui ont pour mission de mesurer les résultats et les risques gouvernementaux respectivement. En outre, les différents ministères et organismes ont mis en place différentes fonctions internes de conformité chargées d'évaluer et d'attester de la conformité du ministère aux politiques, aux contrôles ou aux exigences de qualité internes. Mentionnons notamment les fonctions de conformité et de qualité liées à l'activité de surveillance réglementaire, à la gestion des paiements de transfert ou à des activités administratives comme la dotation en personnel et l'approvisionnement. Dans de nombreuses administrations, la portée et le poids du rôle de contrôle et de surveillance du dirigeant principal des finances augmentent. À cela s'ajoute une multitude de fonctions externes qui jouent un rôle de plus en plus actif dans l'évaluation et

3 Bureau du vérificateur général du Canada. Rapport de novembre 2003 à la Chambre des communes, Le Programme de commandites, paragraphe 3.92.

4 Il existe actuellement peu de recherches longitudinales au Canada sur l'état de la confiance du public canadien envers les institutions du secteur public. Certaines études internationales, dans le cadre desquelles des Canadiens ont été interrogés (par exemple, Edelman Trust Barometer, 2014) font état d'un faible niveau de confiance du public au Canada – oscillant entre 56 % et 44 % au cours des cinq dernières années pour le public averti.

la supervision des opérations du gouvernement. Parmi les plus notables d'entre elles se trouvent les fonctions des auditeurs législatifs qui ont pour mission de vérifier les états financiers et d'auditer l'efficacité, l'efficience et l'économie des ministères, organismes et sociétés d'État. En outre, des parties externes comme les ombudsmen et les commissaires à la vie privée, à l'éthique et aux langues officielles se penchent sur le respect des lois et des politiques et font rapport annuellement au Parlement ou aux assemblées législatives.

Alors que cette foule d'intervenants examine et fait rapport de manière indépendante sur les opérations gouvernementales, les gestionnaires du secteur public sont tenus de rendre compte de leur propre rendement, gestion des risques et contrôle. Ils sont confrontés à une multitude de rapports pour satisfaire aux exigences de surveillance en constante expansion.

Paradoxalement, mais sans surprise, alors que le nombre d'instruments de responsabilisation augmente, c'est aussi le cas des appels en faveur de l'allègement du fardeau de la surveillance et de la rationalisation des contrôles. En réaction à ces appels, à tous les paliers gouvernementaux, des efforts sont en cours pour rationaliser les politiques et les cadres réglementaires auxquels les fonctionnaires et les intervenants externes doivent se conformer⁵.

Afin d'organiser et d'harmoniser tous les acteurs de ce régime du secteur public, nous proposons l'utilisation du modèle des trois lignes de défense⁶ mis sur pied par l'Institut des auditeurs internes.

- La première ligne de défense est la haute direction qui est nécessaire pour mettre en place et surveiller le système de contrôle interne qui lui permet de gérer les risques et d'atteindre ses objectifs.
- La deuxième ligne de défense est constituée des fonctions de soutien, de conseil et de surveillance qui aident à établir et à surveiller les contrôles de la première ligne de défense. Dans la plupart des cas, des fonctions comme la conformité et la gestion des risques constituent l'épine dorsale de cette défense.
- La troisième ligne de défense est l'audit interne qui a pour mandat de procéder à l'examen indépendant et objectif des systèmes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation. L'audit interne dispose d'une vue d'ensemble de l'organisation et de ses systèmes de gestion et fournit non seulement une assurance, mais aussi des conseils de confiance à la direction sur la façon de maintenir et d'améliorer ces systèmes.

5 À l'échelon fédéral, la Commission sur la réduction de la paperasse a été mise sur pied afin d'identifier les obstacles aux entreprises que posent les exigences réglementaires fédérales. Elle a recommandé des options permettant d'éliminer ces obstacles et d'alléger le fardeau de la conformité à long terme tout en faisant en sorte que l'environnement et la santé et la sécurité des Canadiens et des Canadiennes ne soient pas mis en péril. En outre, le Rapport du Groupe d'experts indépendants sur les programmes de subventions et de contributions a entraîné un grand effort de réduction des tracasseries administratives internes. En réaction à ces recommandations et à d'autres facteurs, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a poursuivi le renouvellement de la politique afin d'alléger le fardeau des obligations de conformité internes imposé aux ministères et organismes fédéraux.

6 Institut des auditeurs internes, *Position Paper: The Three Lines of Defence in Effective Risk Management and Control*, janvier 2013.

Les auditeurs législatifs, à l'instar des auditeurs externes dans le secteur privé, demeurent à l'extérieur de ce régime interne et assurent un autre niveau de surveillance.

LE RÔLE CHARNIÈRE DU COMITÉ D'AUDIT DU GOUVERNEMENT

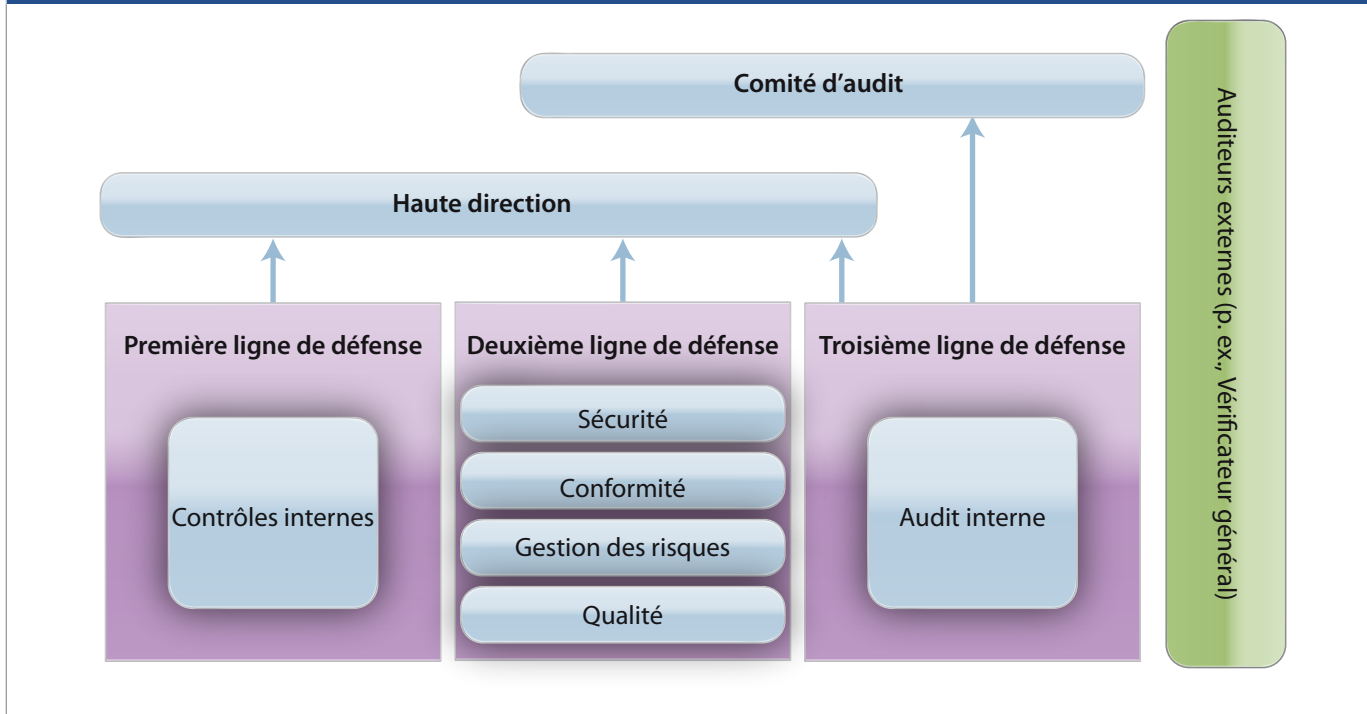
Au-dessus des diverses « lignes de défense » se trouve le comité d'audit gouvernemental. Les mécanismes de gouvernance et les mandats des comités d'audit diffèrent, de manière considérable dans certains cas, dans l'ensemble des administrations fédérale, provinciales et territoriales. Certains, mais pas tous, comptent des membres externes. Certains dispensent des conseils aux sous-ministres tandis que d'autres ont un rôle plus traditionnel de gouvernance et de contrôle, dirigeant activement les travaux de la fonction d'audit interne. Selon l'administration, le principal client de l'audit interne peut être le comité d'audit et non le sous-ministre.

Malgré ces différences, les comités d'audit du secteur public sont dans tous les cas des instruments essentiels grâce auxquels l'indépendance de l'audit interne est sauvegardée. En outre, les comités d'audit du secteur public représentent un pilier important de la gouvernance du secteur public et constituent une tribune au sein de laquelle peuvent être discutés et examinés les risques systémiques, la gouvernance et le contrôle.

Même si le présent rapport met fortement l'accent sur la relation entre la fonction d'audit interne et le sous-ministre, le rôle essentiel joué par le comité d'audit ne doit pas être négligé ni sous-estimé.

La figure 1 illustre l'interaction des trois lignes de défense.

Figure 1: Ensemble, les trois lignes de défense permettent d'assurer l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle



Adaptation à l'intention du gouvernement tirée de l'exposé de position de l'IAI de janvier 2013 intitulé « Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficace ».

Il est important de signaler que même si l'audit interne ne joue pas et ne doit pas jouer un rôle actif dans les première et deuxième lignes de défense, nous allons montrer dans le présent document que les auditeurs internes ont des connaissances et une expertise qui les positionnent de manière idéale pour les soutenir.

Et comme si ce n'était pas assez complexe, il y a aussi la question du changement. Le changement est une caractéristique omniprésente et constante au gouvernement de nos jours. Les institutions, à tous les niveaux, ont été appelées à naviguer à travers des réductions majeures et des rajustements opérationnels afin de générer des économies, d'améliorer le service aux Canadiens et d'optimiser les ressources. Une partie du changement est progressive, mais une grande part du changement se fait aussi en profondeur, comme le passage à des services partagés ou le transfert de responsabilités fédérales sous le contrôle territorial dans les cas du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest et, avant cela, du Nunavut et du Yukon.

Essentiellement, les dirigeants du secteur public aux échelons fédéral, provincial et territorial visent des objectifs à la fois de responsabilisation et d'efficacité accrus. L'accent qui est mis de nos jours sur le rendement, le contrôle et l'optimisation des ressources n'est ni nouveau ni en voie de diminuer avec le temps. En effet, nous

pouvons nous attendre à ce que ces objectifs s'intensifient graduellement afin d'être à la hauteur des attentes d'un citoyen de plus en plus concerné et, comme certains pourraient le penser, de plus en plus cynique.

Tout cela signifie que le monde du fonctionnaire devient de plus en plus technique, nuancé, politique et rapide. À mesure que les risques augmentent, il en va de même de l'aversion au risque⁷. Parallèlement, les attentes de contrôle, d'efficacité et de prestation de services de qualité sont à la hausse, ce qui représente pour les gestionnaires du secteur public des compromis et des défis complexes.

Voilà le monde du sous-ministre : un client clé de l'audit interne.

LE SOUS-MINISTRE : LE RESPONSABLE, C'EST LUI

Le sous-ministre est responsable d'appuyer les responsabilités collectives et individuelles du ministre, il agit comme principal conseiller politique du ministre et comme chef de l'administration et de la régie de l'organisation⁸. En conséquence, les sous-ministres sont appelés à être à la fois le visage intérieur et le visage extérieur de l'organisation. Ils sont responsables du système de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du ministère, tout en répondant à la direction stratégique et aux forces externes innombrables qui influencent leurs stratégies et opérations. Les sous-ministres sont tenus de « conseiller sans crainte » leurs maîtres politiques sur les questions de politique publique et d'administration publique et, dans notre système démocratique, ils doivent aussi « appliquer scrupuleusement » la volonté du ministre. Ils sont préoccupés chaque jour par la gestion interne de leurs ministères et par les réponses externes à fournir aux médias, aux parties prenantes et à leurs maîtres politiques.

Le sous-ministre est responsable de la mise en place et de la supervision des conditions, des systèmes et des pratiques essentiels qui rendent possible le rendement sur le plan des finances, des opérations, des programmes et de la politique.

Dans ce monde complexe, que peut faire un sous-ministres?

Le reste du présent document est consacré en partie à répondre à cette importante question.

7 Ralph Heintzman, *Renewal of the Federal Public Service: Toward a Charter of Public Service*, Canada 2020, juin 2014.

8 Bureau du Conseil privé du Canada. *Pour un gouvernement responsable : Guide du ministre et du ministre d'État - 2011.*

Chapitre 2

LES IMPÉRATIFS : SURVEILLANCE, INFORMATION ET PROSPECTIVE

Pour bien faire leur travail et composer avec un environnement de plus en plus complexe et exigeant, les sous-ministres et les comités d'audit ont besoin d'une surveillance, d'une information et d'une prospective de confiance à l'appui d'une prise de décisions éclairées et d'une saine gouvernance. Ces trois grands éléments sont requis pour la valeur qu'ils ajoutent, à savoir l'assurance, les connaissances et les solutions pratiques.

LA VALEUR DE LA SURVEILLANCE, DE L'INFORMATION ET DE LA PROSPECTIVE

Assurance

En cette période de responsabilisation croissante, les sous-ministres et les hauts fonctionnaires exercent officiellement un rôle de surveillance, autorisant par leur signature des systèmes de contrôle interne, des engagements de dépenses, et attestant de l'exactitude des rapports financiers et non financiers au Parlement et aux assemblées législatives⁹. Au-delà du sous-ministre, les dirigeants opérationnels supérieurs adoptent un rôle que leurs homologues du secteur privé exercent depuis l'avènement de la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis ou du projet de loi 198 en Ontario¹⁰, à savoir la conception, la mise en œuvre et la surveillance des contrôles. Historiquement, la notion de contrôle relevait presque entièrement du champ des finances et de l'audit, mais avec l'avènement de nouvelles orientations stratégiques¹¹, les gestionnaires principaux du secteur public sont appelés à servir officiellement de « première ligne de défense. »

Des entrevues avec les sous-ministres ont révélé que si l'engagement de diligence raisonnable a toujours existé, l'approbation officielle du sous-ministre et du dirigeant principal des finances amène cet engagement à un

9 À cette responsabilité officielle s'ajoute le rôle plus informel de surveillance du comité d'audit.

10 La loi Sarbanes-Oxley (SOX) de 2002 est une loi fédérale des États-Unis qui a établi des normes nouvelles ou améliorées pour tous les conseils d'administration de sociétés ouvertes, directions et cabinets de comptabilité publique des États-Unis. La loi a introduit de nouvelles mesures renforcées liées à l'indépendance de l'auditeur, à la gouvernance d'entreprise, à l'évaluation du contrôle interne et à la communication financière. En 2002, l'Ontario a adopté le projet de loi 198 (également appelé SOX canadien ou C-SOX). Le projet de loi a fait entrer en vigueur des règlements semblables à la loi Sarbanes-Oxley pour les sociétés canadiennes inscrites à la Bourse de Toronto. Comme la Bourse de Toronto constitue le principal marché boursier au Canada, le projet de loi 198 s'applique à presque toutes les sociétés cotées en Bourse au Canada.

11 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Politique sur le contrôle interne*, 2010.

nouveau niveau de responsabilité plus personnel. Cette responsabilité accrue entraîne à son tour une exigence de renseignements fiables sur l'état de la gestion des risques, des contrôles et de la gouvernance au sein de l'organisation, ce qui donne à la direction l'assurance que ses décisions et attestations sont appuyées comme il se doit. Pour leur part, les comités d'audit exigent la même information fiable pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions de surveillance et de prestation de conseils.

Connaissances

Nous avons établi que l'activité du gouvernement est de plus en plus complexe et multidimensionnelle. La diversité et l'intensité des risques vont en croissant alors qu'un grand nombre de fonctionnaires supérieurs du secteur public approchent de l'âge de la retraite¹². Pour ceux qui entrent au secteur public ou qui y travaillent, la mobilité augmente. À mesure que l'expérience et la durée de services moyennes diminuent, les connaissances accumulées, le jugement et l'« accomplissement » des fonctionnaires peuvent être à risque. Cela crée un nouvel impératif : veiller à ce que la fonction publique soit efficacement appuyée au moyen de la compréhension et de l'information requises pour satisfaire à des exigences toujours plus élevées en matière de conformité, de contrôle, de service et de rendement.

Solutions

Les facteurs intrinsèques de complexité du gouvernement, y compris le changement et les pressions budgétaires actuelles, signifient que les sous-ministres ont besoin de personnes autour d'eux pour régler des problèmes. Qu'ils conçoivent ou rajustent des programmes, qu'ils s'aventurent dans de nouveaux domaines stratégiques, qu'ils recherchent des gains d'efficacité ou la rationalisation des opérations, les sous-ministres ont besoin de ce qui peut être qualifié de « prospective », c'est-à-dire d'une analyse proactive axée sur l'anticipation des enjeux et des circonstances qui peuvent contribuer ou nuire au succès. Parmi les sous-ministres que nous avons interrogés pour cette étude, un certain nombre ont signalé qu'ils ont besoin d'« antennes » fiables : des conseillers de confiance qui peuvent fournir des avertissements rapides et des conseils pour appuyer les orientations futures de leurs organisations.

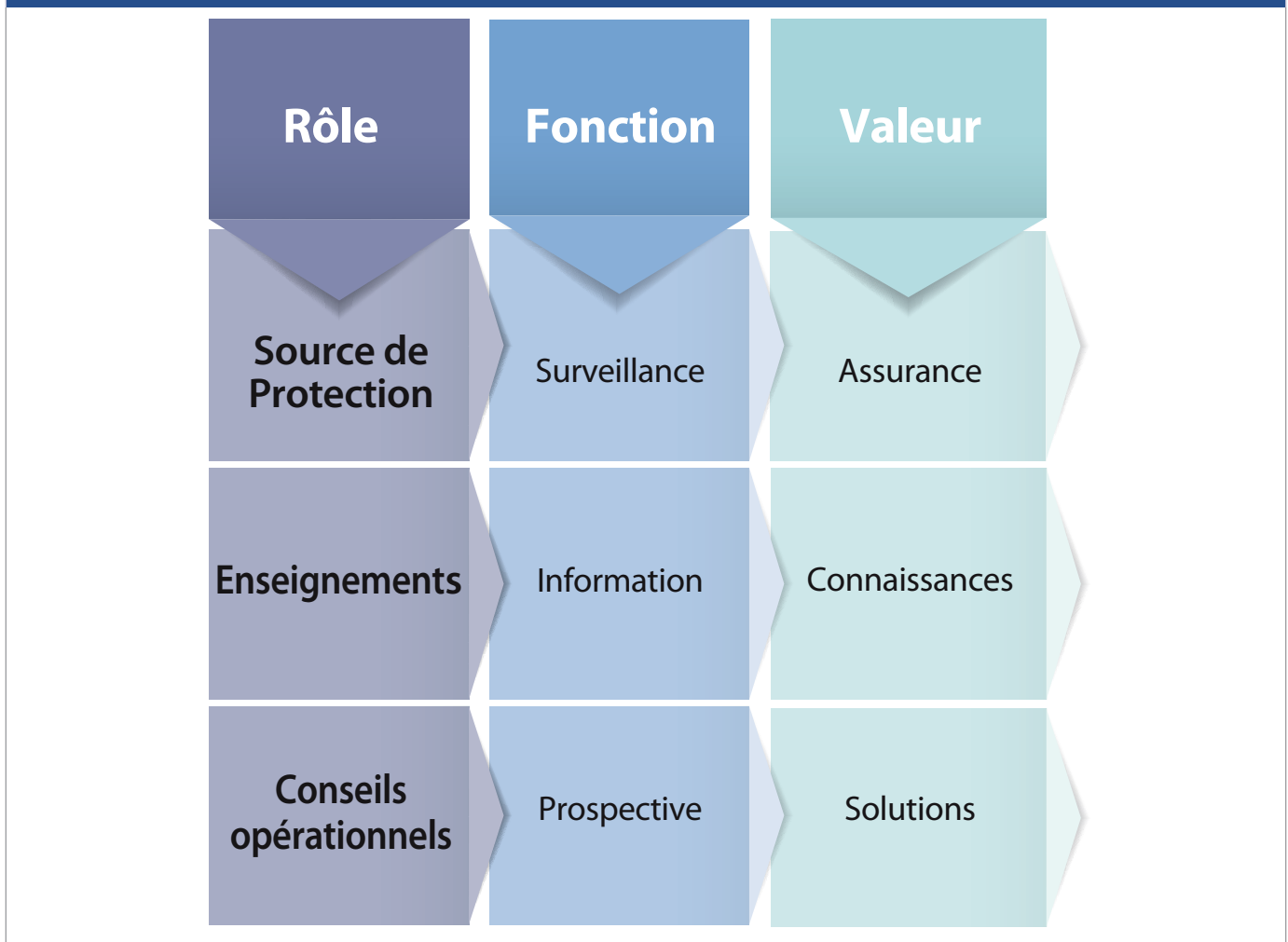
SURVEILLANCE, INFORMATION, PROSPECTIVE : ICI DÉBUTE LE RÔLE DE L'AUDIT INTERNE

Nous maintenons que l'audit interne est idéalement positionné pour servir tous les besoins susmentionnés des sous-ministres et de leurs hauts fonctionnaires, et que les rôles et les fonctions exercés par l'audit interne peuvent ajouter précisément la valeur que la haute direction exige.

La chaîne de valeur de l'audit interne est présentée à la figure 2.

12 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Aperçu démographique de la fonction publique fédérale, 2013, <http://www.tbs-sct.gc.ca/res/stats/demo13-fra.asp>.

Figure 2: Les rôles et les fonctions de l'audit interne ajoutent de la valeur

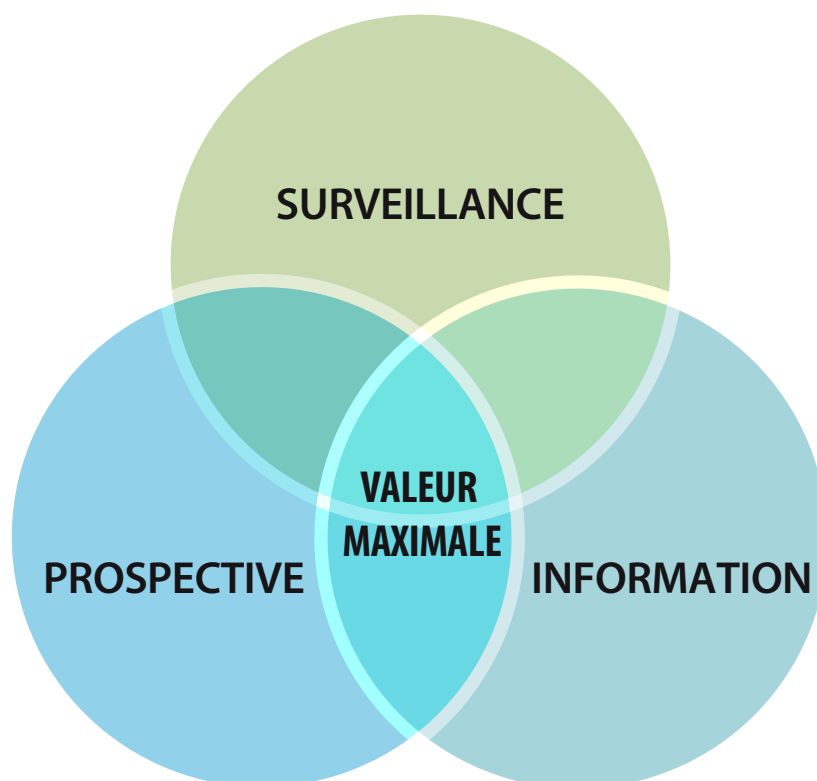


Les trois propositions de valeur de l'audit interne proviennent directement de ses propres caractéristiques :

- Indépendance et objectivité;
- Accent sur le risque;
- Accès sans entrave et lien hiérarchique direct avec le sous-ministre et le comité de vérification;
- Respect des normes professionnelles et engagement d'amélioration continue et d'assurance de la qualité;
- Démarche d'analyse et de diagnostic fondée sur des données probantes.

Notez que les trois propositions de valeur ne sont pas mutuellement exclusives. En effet, c'est la combinaison des trois qui fait que l'audit interne représente un atout si puissant pour un sous-ministre et pour le comité de vérification (Figure 3).

Figure 3: Les trois propositions de valeur de l'audit interne apportent une valeur ajoutée maximale



LA PROPOSITION DE VALEUR DE L'AUDIT INTERNE DANS LE SECTEUR PUBLIC

Surveillance : l'audit interne en tant que source de protection

L'audit interne fournit aux organisations du secteur public et à leurs comités d'audit l'assurance de la suffisance et de l'efficacité des systèmes de gestion, des pratiques et des contrôles. Dans les cas où les contrôles internes échouent ou sont à risque d'échouer, l'audit interne fournit des renseignements dignes de confiance et fiables pour mener à des améliorations. Et, en agissant comme « système d'avertissement précoce », l'audit interne aide à sauvegarder les intérêts et les atouts des organisations du secteur public, et il permet à la direction et aux comités d'audit de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités de surveillance.

Il serait faux de présumer que seuls les produits d'assurance, qui utilisent des techniques d'audit approfondi, offrent cette protection. L'audit des contrôles « en cours d'élaboration » à l'étape de leur conception offre une protection en temps réel, ce qui permet au dirigeant principal de la vérification de trouver un équilibre entre les délais à observer et la confiance de la direction.

Information : l'audit interne en tant que source d'enseignements

L'audit interne maintient une expertise des systèmes de contrôle de gestion, de gestion des risques et de gouvernance qui sont tous essentiels à une saine administration publique. La fonction d'audit interne dispose d'une connaissance approfondie des pratiques exemplaires et des attentes dans ces domaines et utilise ces normes comme base sur laquelle tirer des conclusions au sujet des systèmes, des pratiques et des cultures en place au gouvernement. Cette connaissance positionne l'audit interne comme une fonction pédagogique idéale, dotant la direction des connaissances et de l'expertise dont elle a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités en tant que première et deuxième lignes de défense. En effet, comme ce fut le cas avec la mise en œuvre de la gestion des risques dans certaines administrations, l'audit interne peut être un puissant incubateur de nouvelles pratiques de gestion importantes.

Dans le secteur public, à mesure que la mobilité du personnel augmente et que les dirigeants s'adaptent à leurs responsabilités en tant que première ligne de défense, l'audit interne est idéalement positionné pour fournir une formation, des conseils et des indications sur des normes de contrôle adéquates et efficaces. En outre, l'audit interne peut servir d'« intermédiaire » en fournissant, au moyen de rapports annuels ou d'autres mécanismes, l'information accumulée au sujet des problèmes systémiques et horizontaux que la direction ne reçoit peut-être pas d'une autre source faisant autorité.

Prospective : l'audit interne en tant que source de conseils opérationnels

Les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne positionnent clairement la fonction à la fois à titre de fonction d'assurance et de conseil. Les sous-ministres et les comités d'audit peuvent généralement penser que le rôle consultatif de l'audit interne provient de ses activités de consultation, mais encore une fois, ce n'est que partiellement vrai. Les produits d'assurance, même s'ils prennent plus de temps à produire, peuvent constituer une formidable source d'information prospective, à condition que les auditeurs soient en mesure de tirer des conclusions prospectives fondées sur des éléments probants antérieurs.

Peu importe le produit livré – assurance ou conseil – grâce à son expertise, à son objectivité et à sa connaissance des contrôles internes clés et des risques de l'organisation, l'audit interne peut jouer un rôle de conseiller de confiance auprès de ses principaux clients en leur fournissant des conseils honnêtes, fiables et pertinents à l'appui d'opérations gouvernementales efficaces.

Théoriquement, l'audit interne offre la réponse à de nombreux problèmes. Mais qu'en est-il dans la réalité?

Pour répondre à cette question, nous avons interrogé des sous-ministres et mené une enquête pangouvernementale auprès des cadres du secteur public (de l'échelon de directeur à celui de sous-ministre). Les résultats,

bien que positifs, suggèrent qu'il reste fort à faire pour développer pleinement la fonction d'audit interne dans le secteur public et illustrer sa valeur auprès des sous-ministres et des comités d'audit dans le secteur public.

Quelques-uns des défis auxquels la communauté de l'audit du secteur public est confrontée ont trait à l'exercice de la fonction, d'autres à son positionnement stratégique et d'autres à la façon dont l'audit interne est perçu par les clients. Le reste du présent document est consacré à discuter de ces défis et des stratégies à préconiser pour les relever.

Chapitre 3

L'ÉTAT DE L'AUDIT INTERNE DANS LE SECTEUR PUBLIC

VUE D'ENSEMBLE

Nos consultations avec des dirigeants du secteur public donnent à penser que l'état de l'audit interne au sein du gouvernement a considérablement progressé au cours de la dernière décennie. Même si aucune donnée de référence n'est disponible pour démontrer cette variation de valeur réalisée au fil du temps, les sous-ministres et leurs hauts fonctionnaires ont exprimé leur confiance dans le travail et la contribution de l'audit interne et ils perçoivent la fonction comme largement positive (figure 4). Parmi les facteurs généraux de réussite, mentionnons le rôle important joué par les comités d'audit et les efforts généralisés pour professionnaliser la fonction d'audit au moyen de la certification et du développement de compétences techniques.

Figure 4: Les personnes ayant répondu à l'enquête perçoivent généralement le travail d'audit interne de façon positive.

Énoncés de l'enquête	D'accord ou entièrement d'accord	En désaccord ou entièrement en désaccord
L'audit interne est presque toujours orienté sur le service et m'aide en tant que chef de file.	69%	31%
L'audit interne appuie la réalisation des objectifs et des priorités de l'organisation.	72%	28%
L'audit interne est perçu comme une source de conseils stratégiques fiables et est souvent mis à profit pour obtenir des conseils et de l'information.	52%	48%

Parmi les cadres du secteur public que nous avons interrogés, 69 % étaient d'accord ou entièrement d'accord avec l'énoncé « L'audit interne est presque toujours orienté sur le service et m'aide en tant que chef de file ». En outre, 72 % des dirigeants ayant répondu étaient d'accord ou entièrement d'accord avec l'énoncé « L'audit interne appuie la réalisation des objectifs et des priorités de l'organisation ».

Pourtant, les résultats des entrevues et les enquêtes suggèrent aussi fortement qu'il reste fort à faire pour accroître la valeur ajoutée par l'audit interne. Environ la moitié (52 %) des répondants ont indiqué que l'audit

interne est régulièrement consulté pour avoir des conseils et de l'information, indiquant qu'il faudra redoubler d'efforts pour positionner la fonction en tant que conseiller stratégique de confiance.

Pour explorer l'état de la profession d'une manière plus approfondie, la section qui suit résume les forces et les faiblesses de la fonction d'audit interne dans le secteur public selon les trois principaux modèles de valeur.

L'AUDIT INTERNE EN TANT QUE SOURCE DE PROTECTION

Historiquement, la fonction d'audit interne a été perçue – et s'est elle-même perçue – comme la « force policière » de l'organisation : détection de la non-conformité, observation des règles et incitation poussant les « mauvais » gestionnaires à modifier leur comportement. Notre recherche indique que cette notion d'audit « punitif » est de moins en moins le reflet de la façon dont l'audit interne fonctionne aujourd'hui. Cette mentalité est graduellement remplacée par la notion de protection : « Nous sommes là pour vous aider ». Plutôt que de faire la police, le nouveau modèle de protection de l'audit interne préconise que les auditeurs rassurent leurs clients, qu'ils fournissent aux gestionnaires l'information et la perspective pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs et qu'ils protègent leurs actifs financiers, opérationnels et matériels ainsi que leur réputation.

Dans le secteur public, cela se traduit ainsi : offrir à ses clients l'assurance que les contrôles sur leurs dépenses et autres affectation de ressources sont conformes aux lois, aux politiques et aux procédures. Cela signifie aussi fournir l'assurance que la conception des programmes est adéquate et intègre les mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle nécessaires pour contribuer à la réussite de la prestation de service. En outre, l'audit interne, quand il est bien fait, peut fournir aux dirigeants l'assurance que les risques ne se matérialiseront pas ou qu'ils pourront être atténués, ce qui peut éviter ou limiter de coûteuses atteintes à la réputation.

En assurant la surveillance, l'information et la prospective, l'audit interne aide les sous-ministres et les comités d'audit à gérer les risques pour la réputation de leur organisation. Toutefois, dans certaines administrations, les rapports d'audit interne sont accessibles au public, si bien qu'ils peuvent contribuer, à court terme, à porter atteinte à la réputation. De nombreux sous-ministres interrogés ont reconnu ce risque, mais ont signalé que la valeur ajoutée par l'audit interne l'emportait sur les risques. Pour aider à gérer le risque d'atteinte à la réputation survenue par inadvertance, un sous-ministre fédéral a indiqué qu'il recherche en particulier des dirigeants principaux de la vérification ayant des compétences en communication afin de s'assurer que les conclusions d'audit sont transmises de façon appropriée et qu'elles ne prêtent pas à interprétation dans la mesure du possible.

Le rôle de source de protection apparaît dans nos résultats d'enquête : 66 % des cadres ont perçu l'audit interne en tant que source de protection dans une grande ou très grande mesure. Ces résultats correspondent aux perceptions des sous-ministres qui ont signalé en grand nombre que l'accent traditionnel sur les règles et l'observation

des règles a doté leur fonction des méthodes et des perspectives nécessaires pour identifier les lacunes susceptibles d'être coûteuses pour la direction.

L'assurance est un atout précieux dans un environnement à l'état stable, et elle est particulièrement utile aux sous-ministres dans un contexte de transformation. Comme indiqué dans l'étude de cas d'Infrastructure Canada sur le Plan d'action économique du Canada (décrite ci-après dans la section « L'audit interne en tant que source de conseils opérationnels »), l'audit interne a servi dans ce cas à la fois de source d'enseignements et de fonction d'assurance en temps réel, procurant une surveillance et de l'information sur l'état des contrôles en cours de conception.

Cette proposition de valeur n'est pas unique au secteur public. Une assurance et des conseils indépendants sont toujours précieux pour permettre aux dirigeants d'obtenir une information fiable. Toutefois, la valeur qu'ajoute l'audit interne au secteur public représente aussi un moyen de maintenir ou de rétablir la confiance du public envers les institutions et les programmes gouvernementaux. Plus tôt dans le présent document, nous avons dit craindre que la confiance du public envers le gouvernement s'érode. En tant que source de diagnostic indépendante et impartiale, l'audit interne constitue une ressource puissante, non seulement pour les sous-ministres, mais aussi pour les contribuables canadiens, en leur donnant l'assurance que les systèmes de surveillance, de responsabilisation et de contrôle au sein du gouvernement fonctionnent comme prévu.

Peu importe le succès de l'audit interne dans ce domaine, les sous-ministres et les DPV ont tous deux observé que la valeur peut néanmoins être accrue :

- Il faut accorder plus d'importance aux risques stratégiques et aux enjeux de l'administration publique afin de veiller à ce qu'une assurance soit demandée dans les domaines les plus prioritaires pour la direction. Les sous-ministres ont souligné qu'une approche « transactionnelle » en matière d'audit interne ne suffit plus. De nombreux sous-ministres interrogés ont utilisé des termes comme « mécanique » pour décrire une approche d'audit qui est fortement axée sur les processus et les règles. Ils ont signalé que même si la direction est toujours préoccupée par la conformité, les questions plus pressantes auxquelles elle est confrontée sont celles de la stratégie, du service, de la culture et de la gouvernance. Les audits qui se concentrent uniquement sur les exigences de conformité peuvent, dans certaines circonstances, être moins pertinents, et donc, de moindre valeur;
- Bon nombre de sous-ministres interrogés ont souligné que les produits d'audit doivent être livrés dans des délais plus courts en notant le conflit intrinsèque entre des méthodes solides et le besoin de conseils en temps réel. Néanmoins, ils recherchent des conseils plus ciblés et en temps opportun de la part des auditeurs internes;
- Presque tous les sous-ministres interrogés ont déploré que l'audit interne n'ait pas une connaissance suffisante de leurs activités pour comprendre les besoins de la haute direction

et y satisfaire. Ironiquement, ils ont estimé que l'impératif de l'indépendance par rapport à la direction pourrait involontairement contribuer à ce problème;

- En outre, des sous-ministres ont émis l'hypothèse que l'accent traditionnel mis sur la comptabilité et la gestion financière, tout en étant encore utile, crée toutefois certaines lacunes importantes dans le cadre des compétences idéales d'un auditeur du secteur public. En conséquence, les sous-ministres plaident en faveur d'un plus grand nombre de « concepteurs de systèmes » dotés d'une expérience en matière de gestion de programmes et d'une connaissance des rouages du gouvernement;
- En effet, certains sous-ministres sont allés jusqu'à se demander si les personnalités souvent conservatrices des auditeurs internes pouvaient les empêcher de poser des questions plus ouvertes et non traditionnelles au sujet de l'administration publique – les mêmes questions auxquelles les dirigeants eux-mêmes sont confrontés.

Malgré ces réserves, les cadres du secteur public restent optimistes : tous les sous-ministres qui ont été interrogés ont estimé que ces obstacles peuvent et doivent être surmontés.

Le cas du mandat d'audit interne des politiques, des priorités et de la planification à Sécurité publique Canada constitue un bon exemple de situation où ces défis ont été relevés avec succès au bénéfice du ministère, comme le montre l'étude de cas ci-après. Elle illustre non seulement la valeur de solides produits d'assurance, mais cela nous rappelle également les bienfaits d'un DPV courageux qui est prêt à aller au-delà des compétences et des champs d'enquête traditionnels.

ÉTUDE DE CAS

AUDIT DU PROCESSUS D'ÉLABORATION DES POLITIQUES PUBLIQUES : SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA

Sécurité publique Canada a été créé en 2004 pour assurer la coordination des politiques et programmes nationaux en lien avec les organismes sous sa gouverne, dont la GRC, l'Agence des services frontaliers du Canada et le Service correctionnel du Canada. En tant que dirigeant de ce groupe d'organisations, Sécurité publique agit quasiment comme un organisme central en établissant des orientations communes pour ses organismes partenaires, en communiquant avec eux et en les aidant à y donner suite en réaction aux risques et aux menaces à la sécurité publique.

Le défi

Les risques et les activités des programmes de ce ministère sont, dans une large mesure, les mêmes que ceux de tout autre ministère ou organisme. Ses activités comprennent des programmes de subventions et de contributions ainsi que des activités de ressources humaines, financières et opérationnelles

qui peuvent être exercées dans n'importe quel autre ministère. Cependant, en raison de son rôle de leader du groupe d'organisme, ses processus de politique publique et de direction sont également essentiels à la réalisation de son mandat. Jusqu'en 2012, l'audit interne ne se concentrait pas sur la criticité de cette fonction.

Toutefois, dans le cycle de planification de la vérification axée sur les risques de 2011-2012, le dirigeant principal de la vérification a vu le risque. Sécurité publique était un petit ministère relativement jeune ayant pour mandat d'établir et de coordonner l'orientation des politiques d'organismes complexes, grands et semi-autonomes. Cela signifiait qu'il y avait des risques intrinsèques par rapport à l'harmonisation, à la coordination et à la mobilisation. À cela s'ajoute le fait que, contrairement à un organisme central, Sécurité publique Canada n'a pas le pouvoir de dépenser ni l'autorité formelle de contraindre ses partenaires à suivre ses orientations.

Compte tenu de l'importance de ces facteurs de risque, l'audit interne a eu à examiner cette composante de l'entité.

La question était la suivante : quelle est la meilleure façon de procéder?

Les audits de conformité avec la politique ministérielle abondaient au sein de Sécurité publique Canada comme ailleurs. Mais il y avait eu peu, voire aucun audit des processus et des contrôles au moyen desquels les politiques publiques avec un grand P sont mises au point dans le régime fédéral. Prêt à innover, la dirigeante principale de la vérification a fait face à un certain scepticisme de la part des leaders ministériels quant à savoir si cet audit pouvait ou devait être fait et s'il ajouterait de la valeur. Après tout, il y avait lieu de se demander ce que l'audit interne peut connaître de l'élaboration des politiques publiques.

Démarche de vérification

En vertu de son indépendance, la DPV aurait pu simplement procéder à l'audit. Au lieu de cela, elle a pris le temps de négocier avec l'équipe de direction et de la renseigner sur le mandat d'audit interne et sur la valeur qu'il pourrait ajouter. Voici l'une des leçons les plus importantes qu'elle avait à transmettre : les systèmes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, qui constituent le champ d'application du mandat de l'audit interne, ne se limitent pas aux processus administratifs du ministère. Ces systèmes sont tout aussi pertinents pour la politique publique et l'établissement des orientations.

Avec le soutien du sous-ministre, la DPV est passé au défi suivant : acquérir les connaissances nécessaires pour planifier et mener un audit aussi innovateur. Le traditionnel contexte de comptabilité souvent mis en avant par les auditeurs internes ne serait pas suffisant. Pour être crédible et ajouter le plus de valeur possible, l'équipe avait besoin d'un plus large éventail de compétences et de connaissances, y compris l'expertise concernant le processus stratégique et l'appareil gouvernemental. Si l'équipe n'avait pu parler la langue des spécialistes de la politique du ministère, la crédibilité aurait été compromise et

le véritable état des risques et des contrôles serait passé inaperçu. La solution pour la DPV consistait à former une équipe intégrée composée de spécialistes de l'audit interne et des politiques publiques.

Ensemble, les membres de l'équipe ont beaucoup investi dans la phase de planification afin de veiller à ce que le programme d'audit corresponde de manière optimale à la réalité de cette importante fonction. Comme il n'existait pas de critères d'audit prédéterminés, l'équipe a effectué des recherches et mené des consultations auprès d'un large éventail de spécialistes de la politique, à l'intérieur et à l'extérieur du ministère, pour cartographier le processus d'élaboration des politiques et analyser les risques et les contrôles qui les atténuent. Les contrôles clés variaient des pratiques officielles de recherche et de développement aux pratiques informelles et à la culture organisationnelle qui « donnent le ton au sommet » et déterminent comment le ministère s'engage dans les questions d'élaboration des politiques.

Tout au long de l'étape de la planification, l'équipe d'audit a acquis de précieux renseignements sur les processus d'établissement des orientations du ministère. Même si cela a contribué à accroître la crédibilité de l'audit interne auprès de ses clients et à découvrir de nombreux nouveaux risques, cela a également posé des difficultés pour tester les contrôles sur ces risques : de par sa nature, la politique est élaborée de façon créative, parfois de manière itérative et souvent opportuniste. Il arrive couramment qu'il n'y ait pas de tenue de documents, ce qui laisse l'auditeur traditionnel face à un dilemme : où est la preuve? Sécurité publique Canada a remédié à certaines de ces difficultés en utilisant des moyens novateurs pour tester les contrôles, y compris des études de cas pour illustrer comment le système actuel de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle a favorisé l'établissement d'orientations précises.

Résultats

En fin de compte, l'audit a ajouté de la valeur sur plusieurs plans. Tout d'abord, le sous-ministre a profité de la vue d'ensemble offerte par l'examen de l'audit interne qui n'avait jusqu'alors pas été examinée. L'audit lui a fourni de l'information et une analyse objective qui l'ont aidé à gérer la gouvernance et les relations uniques au sein de son ministère et à l'extérieur de celui-ci. Cela lui a permis à son tour de mobiliser ses sous-ministres adjoints et les directeurs généraux des organismes sous son autorité dans un débat concret et constructif sur les processus de gestion de ce groupe d'organismes, solidifiant ainsi le rôle et la valeur du ministère.

Du point de vue de la DPV, des progrès importants ont été réalisés. Le projet a permis à l'audit interne de démontrer sa valeur d'une manière directement liée à l'activité principale du ministère et du gouvernement. Le courage et la vision de la DPV, jumelés à une volonté de sortir des sentiers battus et d'apporter des compétences non traditionnelles au processus d'audit, ont permis d'établir la fonction d'audit non seulement comme une source d'assurance, mais aussi comme une source fiable d'enseignements et de conseils opérationnels, capable d'utiliser des approches innovatrices pour répondre aux questions fondamentales de l'administration publique.

L'AUDIT INTERNE EN TANT QUE SOURCE D'ENSEIGNEMENTS

Comme indiqué plus haut, l'audit interne maintient une expertise dans les systèmes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle qui font tous partie des responsabilités principales du sous-ministre et qui sont essentiels à une saine administration publique. L'audit interne dispose d'une connaissance approfondie des pratiques exemplaires et des attentes dans ces domaines en utilisant ces normes comme bases des critères d'audit et comme assises du jugement professionnel. Les auditeurs du secteur public peuvent aller plus loin et guider leurs clients dans les nuances du secteur public propres à ces éléments importants. Par exemple, les auditeurs du secteur public peuvent répondre à des questions comme :

- Qu'est-ce qui constitue une gouvernance adéquate et efficace pour les ministères qui passent par des canaux interministériels pour atteindre des objectifs ministériels et gouvernementaux?
- Comment les principes de tolérance au risque peuvent-ils être appliqués dans des programmes de surveillance de la réglementation où la tolérance du public à l'égard du risque pour la sécurité et la santé humaine est pour ainsi dire nul?
- Comment les contrôles peuvent-ils être simplifiés dans un environnement de tolérance zéro à l'égard du risque?
- Comment la culture organisationnelle peut-elle être adaptée afin de promouvoir une attention appropriée et efficace au contrôle?

Si cette connaissance existe et est correctement exploitée, cette information peut être très précieuse pour les administrateurs publics. Non seulement aide-t-elle les dirigeants à mieux comprendre les exigences génériques d'une saine gestion, mais aussi, en adaptant ces leçons à certaines opérations gouvernementales en particulier, la direction obtient-elle des réponses à des questions difficiles de gestion publique.

Toutefois, lorsqu'on a demandé aux cadres du secteur public dans quelle mesure ils percevaient l'audit interne comme source d'enseignements, les résultats ont été mitigés : 51 % des répondants estiment que l'audit interne ne constitue dans aucune mesure, ou seulement dans une très faible mesure, une source d'enseignements. Pour leur part, les DPV ont signalé que leurs plans d'audit axés sur les risques sont principalement fondés sur des produits d'assurance et qu'ils ne consacrent que peu de temps, voire pas du tout, à des activités d'enseignement.

Il n'y a pas de réponse définitive quant à la raison pour laquelle les auditeurs internes ne sont pas perçus comme des enseignants. Nous postulons toutefois que certaines caractéristiques professionnelles et culturelles de la profession d'auditeur interne peuvent être à l'origine de cette perception. L'auditeur peut fondamentalement se considérer comme un diagnosticien plutôt que comme un enseignant. Ou encore, à ce sujet, on pourrait soutenir que la prédisposition nécessaire pour être un bon enseignant est fondamentalement différente des compétences analytiques que l'on trouve de façon générale chez les auditeurs. Il est plus probable que les auditeurs soient

préoccupés par l'impact que les activités d'enseignement pourraient avoir sur leur objectivité professionnelle. Il y a un risque qu'avec le partage des connaissances sur les attentes en matière de contrôle, les auditeurs conçoivent effectivement ces contrôles ou soient perçus comme les personnes les concevant.

Même si nous sommes d'accord pour dire que l'objectivité professionnelle est essentielle, nous estimons que dans cette situation, la peur de perdre cette objectivité est injustifiée. Les normes professionnelles définissent l'audit interne comme « une activité d'assurance et de consultation indépendante et objective conçue pour créer de la valeur ajoutée et contribuer à l'atteinte des objectifs d'une organisation »¹³. Les activités d'enseignement visant à partager les connaissances et l'expertise de l'audit interne sont d'une grande valeur pour l'organisation. Le fait de priver la direction de cette valeur, de crainte de compromettre son indépendance, est non seulement mal avisé, mais représente aussi une importante occasion manquée.

Le cas suivant, observé dans la fonction publique de l'Ontario, met en évidence la valeur que l'audit interne peut ajouter en tant que source d'enseignements. Comme décrit ci-après, l'audit interne joue ici un rôle de leadership, de transfert de connaissances et d'outil à l'appui de l'évolution du rôle de la direction à titre de deuxième ligne de défense. Ce faisant, les auditeurs ont amélioré l'efficacité de l'audit et ont fait évoluer les connaissances de la direction.

ÉTUDE DE CAS

ÉTABLISSEMENT D'UN PROCESSUS D'EXAMEN PAR DES PAIRS DANS LES ÉTABLISSEMENTS CORRECTIONNELS DE L'ONTARIO

La province de l'Ontario dispose d'un réseau d'établissements correctionnels répartis sur l'ensemble de son territoire. Ces installations emploient plus de 6 000 personnes et sont de nature opérationnelle. Tous les services fournis dans les établissements correctionnels sont contrôlés par le gouvernement provincial et sont caractérisés par de nombreuses exigences législatives, des politiques et des procédures dont la conformité doit être assurée.

L'équipe d'audit du ministère de la Justice (l'équipe d'audit) menait des missions de certification dans les établissements correctionnels de l'Ontario depuis de nombreuses années, évaluant la conformité aux politiques, aux procédures et aux normes de sécurité physique. Cependant, à mesure que les ressources se raréfiaient dans les dernières années et que les exigences augmentaient pour que l'audit interne ait un accent plus stratégique, il est devenu plus difficile pour l'équipe de couvrir un nombre suffisant d'établissements. Il fallait examiner les options qui permettraient d'accroître l'efficacité.

Avec le soutien de la haute direction, l'équipe a finalement décidé que la meilleure solution consistait à établir un processus d'examen par des pairs dans le cadre duquel elle assurerait la formation des gestionnaires d'établissements correctionnels pour qu'ils puissent mener l'évaluation de la conformité

13 Institut des auditeurs internes, *International Professional Practices Framework*, 2013.

eux-mêmes dans d'autres établissements correctionnels de la province. L'objectif était double : libérer du temps pour permettre à l'audit interne de jouer un rôle plus stratégique tout en soutenant la direction dans l'exercice de ses responsabilités en matière de surveillance des risques et de contrôle interne.

Pour soutenir ce nouveau processus d'examen par des pairs, l'équipe d'audit a mis au point un manuel d'évaluation des risques à l'intention des gestionnaires des services correctionnels. L'équipe a mis à jour ce manuel chaque année pour tenir compte des politiques et procédures sélectionnées pour évaluation. L'équipe a également mis en place un programme de formation pour les gestionnaires des services correctionnels. Des séances de formation sont organisées chaque année afin de former une nouvelle équipe de gestionnaires en tant qu'examineurs. Les examinateurs formés par l'équipe procèdent ensuite à des examens dans des établissements correctionnels prédéterminés. Les examinateurs n'évaluent pas les établissements de leur propre région pour assurer l'objectivité. L'équipe d'audit demeure responsable de la planification et de la coordination du processus d'examen par des pairs et elle peut être appelée à valider certaines des observations formulées par les examinateurs. L'équipe prépare également des rapports de synthèse pour relever les problèmes systémiques qui pourraient nécessiter l'attention de la direction

Lors de la réception d'un rapport d'examen par des pairs, la haute direction des établissements correctionnels doit élaborer des plans d'action pour remédier aux déficiences relevées. Ces rapports favorisent la qualité et la conformité des établissements individuels, mais ils apportent aussi une contribution importante aux processus propres à l'équipe d'audit. Par exemple, l'équipe rédige un rapport sur les nouvelles tendances et les problèmes systémiques observés dans tous les établissements examinés.

Dans l'ensemble, grâce à son approche innovatrice d'examen par des pairs, l'équipe a formé son client et lui a permis d'identifier lui-même les risques opérationnels ainsi que de les traiter d'une manière pertinente. En outre, l'équipe a élevé son rôle afin de le rendre plus stratégique et, ce faisant, d'améliorer l'efficacité du processus d'évaluation de la conformité. Les nouveaux rapports constructifs qui ont été noués entre la direction et l'audit interne ont été utiles pour faciliter la conduite des autres missions d'assurance. Pour leur part, les gestionnaires des services correctionnels agissant comme examinateurs ont acquis une meilleure compréhension du processus d'audit interne et sont maintenant plus susceptibles d'appeler l'équipe pour obtenir des conseils sur diverses questions.

L'AUDIT INTERNE EN TANT QUE SOURCE DE CONSEILS OPÉRATIONNELS

Peu d'autres fonctions au sein du gouvernement sont aussi bien placées dans l'organisation, ont un accès aussi illimité et ont l'objectivité de l'audit interne. Ces caractéristiques se traduisent par un mot : la confiance. Les normes pour la pratique professionnelles de l'audit interne positionnent clairement la fonction à la fois comme une fonction d'assurance et une fonction de conseil. Le fait de pouvoir compter sur un consultant interne objectif et

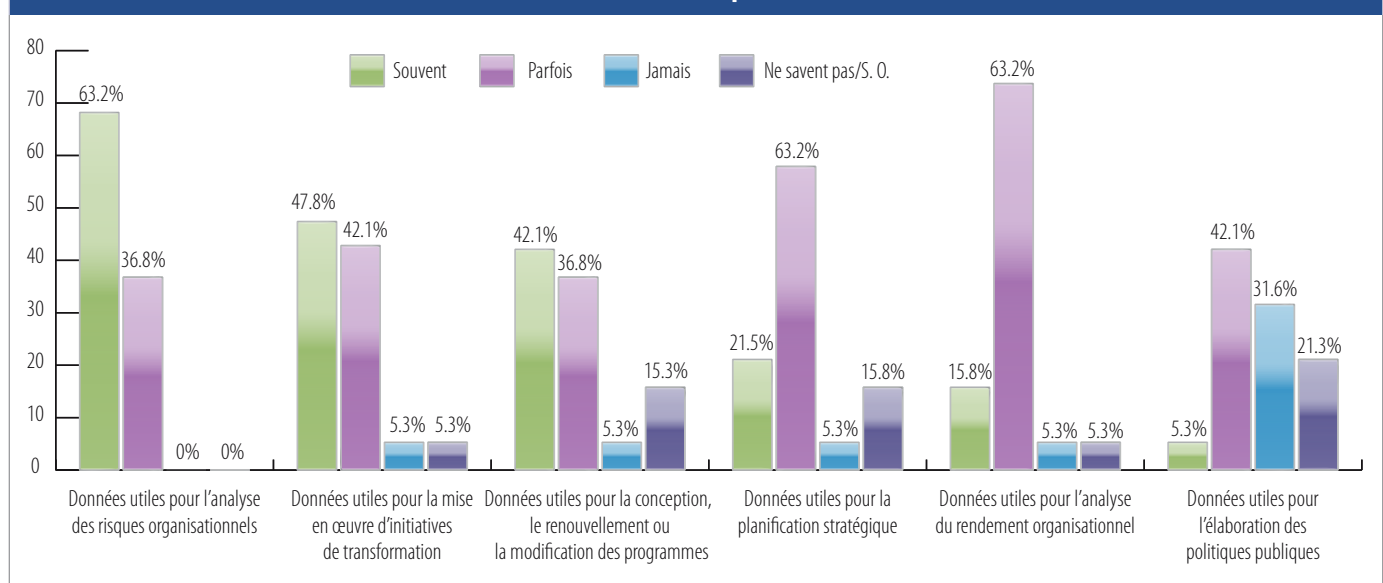
digne de confiance sur les questions de gestion et de contrôle permet aux sous-ministres et aux cadres supérieurs d'obtenir des conseils honnêtes, fiables et pertinents au moment où ils doivent composer avec le rythme de plus en plus rapide du changement dans les opérations gouvernementales.

Tout au long de nos entrevues, nous avons constaté que lorsque nous discutons des activités consultatives de l'audit interne, les sous-ministres ont mis presque exclusivement l'accent sur des activités telles que l'analyse des risques et les conseils sur la conception des contrôles. Même si nous sommes d'accord pour dire que les services de consultation constituent une source importante de conseils, nous maintenons que les produits d'assurance peuvent être d'égale valeur consultative, en particulier lorsque le rapport d'assurance met en évidence non seulement les résultats, mais aussi leurs répercussions sur les stratégies et les risques futurs pour l'organisation.

Tout comme pour le rôle de source d'enseignements, l'audit interne n'est pas encore universellement considéré comme une source de conseils opérationnels : seulement la moitié des cadres du secteur public qui ont répondu à l'enquête perçoivent l'auditeur interne en tant que conseiller stratégique de confiance.

De la même façon, les réponses de l'enquête auprès des DPV du secteur public ont fait ressortir que les rapports d'audit interne ou d'autres produits d'audit sont parfois utilisés comme intrants aux fins de la prise de décision, mais peu souvent (figure 5).

Figure 5: L'utilisation, par des DPV du secteur public, des rapports d'audit interne aux fins de la prise de décisions varie



- Sur une note positive, 63 % des répondants ont déclaré que l'audit interne est le plus souvent utilisé comme intrant de l'analyse des risques organisationnels, mais est nettement moins utilisé pour l'analyse du rendement organisationnel, malgré le fait que l'audit interne a une perspective unique sur l'état des contrôles et des pratiques de gestion qui sont en place pour favoriser un rendement élevé;
- Environ 60 % des répondants ont dit que l'audit interne n'a jamais été utilisé ou n'a été utilisé que parfois pour soutenir la planification stratégique ou opérationnelle. Cela suggère que les planificateurs ne connaissent pas la valeur que l'audit interne peut ajouter aux processus d'analyse de l'environnement ou d'établissement des priorités ou que l'audit interne ne fournit pas ce type de renseignements et de conseils;
- Environ 50 % seulement des répondants ont dit qu'ils utilisent les rapports d'audit interne lorsqu'ils envisagent ou mettent en œuvre des initiatives de transformation. Les changements majeurs comportent des risques importants qui font que des contrôles doivent être mis en place, mais malheureusement, les gestionnaires de projets ne profitent pas toujours des connaissances de l'audit interne en cette matière;
- Environ 74 % des répondants ont indiqué que l'audit interne n'est pas considéré comme intrant lorsque des politiques publiques sont en cours d'élaboration, peut-être parce que les questions relatives aux politiques concernent davantage les besoins des parties prenantes et les orientations politiques. Pourtant, les changements apportés aux politiques publiques peuvent constituer une réaction majeure aux lacunes systémiques ou aux cas de rendement insuffisant au gouvernement, ce qui est compris par l'audit interne. Plus positivement, les travaux d'audit interne servent plus souvent comme intrant à la conception des programmes, mais comme moins de 60 % des répondants ont souligné son utilisation dans ce domaine, il reste fort à faire pour mettre en évidence la valeur de l'information tirée de l'audit interne pour la conception des programmes.

Les entrevues auprès du gouvernement fédéral – là où des comités ministériels d'audit (CMA) indépendants et externes ont été mis en place depuis 2006 – ont révélé que ces comités jouent également un rôle de conseil en gestion, qu'ils constituent un précieux outil pour les sous-ministres et qu'ils leur permettent de demander des conseils d'experts en toute sécurité. Nous croyons que le DPV peut jouer un rôle semblable et qu'il le fait déjà dans de nombreux cas, mais pas dans une mesure suffisante pour les sous-ministres. Parmi les obstacles observés, mentionnons les suivants :

- Les sous-ministres demandent des conseils aux CMA parce que les membres des CMA, en tant que leaders de l'industrie et anciens fonctionnaires, savent de quoi il retourne. Ils ont acquis une longue expérience pratique et concrète des programmes et des politiques ainsi

qu'une expérience en matière d'audit et de gestion financière dans le secteur privé. Les DPV n'ont généralement pas cette expérience diversifiée de haut niveau, arrivant souvent en poste en provenance de la communauté de l'audit interne ou d'autres fonctions organisationnelles comme la finance, la gestion ou la planification des risques;

- Les sous-ministres disent non seulement que les DPV n'ont pas cette expérience, mais qu'il peut aussi leur manquer le sérieux, la confiance et les compétences de haute direction qu'il faut pour s'engager efficacement et avec autorité auprès de la haute direction. Dans les entrevues, il a souvent été soulevé, à la fois par les sous-ministres et les DPV, que ces derniers sont trop souvent considérés comme des « enfants à la table des adultes », quand ils ne sont pas simplement tenus à l'écart. Parmi les DPV qui ont répondu à notre enquête, un peu plus de 52 % étaient assis à la table de la direction en tant que participant à part entière, 16 % y étaient en tant qu'observateurs et 32 % n'y étaient pas du tout;
- Un autre obstacle culturel à l'exercice d'un rôle consultatif pour le DPV peut être l'inconfort de l'auditeur face aux « zones grises ». Les auditeurs sont formés pour se fonder sur des preuves et fournir des réponses définitives. Quand ils sont confrontés à des questions de gestion où les réponses ne sont pas toujours évidentes ou peuvent elles-mêmes comporter de nouveaux risques, ils peuvent être mal à l'aise;
- Un sous-ministre très expérimenté a avancé que, paradoxalement, l'accent mis sur la professionnalisation de la fonction d'audit interne – alors qu'il a considérablement renforcé la crédibilité professionnelle – pourrait avoir involontairement nui à la capacité qu'ont les DPV de travailler dans des zones grises. Suivant la préoccupation soulevée, comme pour toute profession, l'accent est principalement mis sur l'acquisition et le maintien d'une expertise technique plutôt que sur l'expérience en leadership stratégique. À leur tour, les exigences professionnelles peuvent créer des obstacles involontaires à la mobilité vers ou à l'extérieur de la fonction d'audit interne, ce qui permettrait pourtant d'intégrer des perspectives et des compétences différentes et précieuses. Une chose est sûre : personne – ni les auteurs ni les sous-ministres que nous avons interrogés – ne laisse entendre de ne plus mettre l'accent sur la professionnalisation et la certification. Nous avons plutôt établi que ces atouts sont précisément ceux qui permettent à d'importants éléments de la valeur de l'audit interne de se réaliser. Mais des stratégies doivent être adoptées pour favoriser un équilibre des compétences et des perspectives techniques et stratégiques.

Malgré ces préoccupations, il est clair, d'après nos recherches, que la valeur de l'audit interne comme source de conseils opérationnels aux niveaux les plus élevés est réalisable. En fait, nos consultations avec des cadres

supérieurs suggèrent que ce rôle est aujourd'hui plus nécessaire que jamais, à la lumière de la complexité, de l'évolution des risques et des sempiternels objectifs de changement au sein du gouvernement.

La participation de l'audit interne au Plan d'action économique du Canada constitue un exemple d'engagement constructif à l'échelon fédéral en matière de conception du contrôle et de l'assurance en temps réel.

ÉTUDE DE CAS

PLAN D'ACTION ÉCONOMIQUE DU CANADA : INFRASTRUCTURE CANADA

Infrastructure Canada est un petit ministère qui dirige les efforts fédéraux destinés à faire en sorte que les Canadiens profitent d'une infrastructure publique moderne de calibre mondial¹⁴. En vertu du Plan d'action économique (PAE) du Canada, le ministère était responsable de l'octroi d'un financement à court terme en argent neuf de 5,5 milliards de dollars à l'appui de projets d'infrastructures¹⁵ prêtes à la construction entre les exercices financiers 2009 et 2011 du gouvernement.

Entre les exercices 2009 et 2011, Infrastructure Canada a accéléré la dotation en personnel en embauchant plus de 100 équivalents temps complet ce qui augmentait sa capacité organisationnelle totale de façon significative. Bien que cet afflux de capacité ait apporté un degré élevé de risque en soi, ce risque a été aggravé par l'objectif visant à déployer rapidement ce nouveau financement du PAE vers les projets et les partenaires, le tout devant être terminé en deux ans.

La direction a dû concevoir un nouveau programme qui comprenait un processus de demande solide et efficace, des critères de sélection, une structure de gouvernance pour soutenir la prise de décision et un régime de surveillance continue. Pour s'assurer que le ministère fasse son travail de manière appropriée, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a informé le ministère qu'il procéderait à un audit qu'il a déposé en 2011.

En septembre 2009, le premier dirigeant principal de la vérification a été nommé en même temps que le PAE était présenté. Compte tenu du risque opérationnel accru associé à ce nouveau programme et aux contraintes de temps en matière de déploiement du programme, la DPV a conclu que les missions d'assurance ordinaires n'étaient pas les mieux adaptées pour réagir efficacement aux besoins et aux risques du ministère. Ce qu'il fallait, et c'est là où l'audit interne pouvait ajouter le plus de valeur, était lié aux premières étapes des efforts de conception de programme du ministère. En utilisant l'expertise interne de son groupe d'auditeurs et les critères d'audit communiqués par le vérificateur général pour l'audit prévu, la DPV a entrepris d'ajouter de la valeur et de travailler à titre consultatif avec et pour la direction.

14 À propos d'Infrastructure Canada, <http://www.infrastructure.gc.ca/about-apropos/index-fra.html>.

15 Rapport ministériel sur le rendement 2009-2010, Infrastructure Canada, <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/inst/inf/inf01-fra.asp>.

La valeur a été démontrée par une série d'interventions d'audit interne. Initialement, l'équipe d'audit a cerné les risques et les exigences de contrôle connexes liés aux processus du programme, tels qu'ils avaient été conçus. Cela a été fait au moyen d'une cartographie détaillée des processus, ce qui a permis à l'audit interne d'identifier les domaines où l'efficacité et l'efficience des contrôles pourraient être améliorées. De cette façon, l'audit interne a satisfait aux deux objectifs du ministère, à savoir financer des projets en temps opportun et d'une manière conforme.

Une fois que le programme a été mis en place, l'audit interne a effectué une évaluation de l'état de préparation selon les critères du BVG. Cela a permis à la direction d'aborder les lacunes dès le début afin d'assurer la réussite de la mise en œuvre du programme et de mieux se positionner pour obtenir des résultats positifs en vue de l'éventuel audit du BVG.

À mesure que le programme avançait dans son cycle de vie, le travail consultatif a cédé la place aux activités d'assurance, indiquant ainsi à la direction les signes avant-coureurs de lacunes en matière de contrôle et la protégeant contre une atteinte à la réputation.

Dans ce court laps de temps, et en adoptant une approche mixte dans ses interventions, l'audit interne a été en mesure d'établir sa pertinence et sa crédibilité auprès de la haute direction. En retour, cela a conduit à un engagement soutenu de la direction et à une demande accrue de services-conseils dans d'autres programmes. En outre, les résultats de l'audit du BVG ont été positifs, ce qui démontre l'effet positif que le rôle de l'audit interne a joué sur de nombreux fronts.

Chapitre 4

STRATÉGIES D'OPTIMISATION DE LA VALEUR

Afin de composer avec des politiques et un contexte opérationnel complexes et exigeants, les sous-ministres et les comités d'audit d'aujourd'hui ont besoin d'assurance, de connaissances et de solutions pratiques. L'audit interne est bien positionné pour ajouter cette valeur au moyen de ses trois rôles principaux :

- Source de protection;
- Source d'enseignements;
- Source de conseils opérationnels.

Les principaux atouts de l'audit interne découlent de ses attributs essentiels : le professionnalisme, la fiabilité, l'indépendance, l'objectivité et une méthodologie solide. L'audit interne est positionné sur le plan organisationnel et outillé sur le plan professionnel de manière à « parler en toute franchise au pouvoir » et à éclairer de manière fiable les délibérations ainsi que les décisions stratégiques de haut niveau.

Comme nous l'avons toutefois vu, certains facteurs culturels et systémiques peuvent freiner la profession dans le secteur public d'aujourd'hui. Il s'agit notamment des défis opérationnels qui consistent à équilibrer la charge de travail entre l'assurance d'une part, et l'enseignement et les conseils d'autre part. En outre, la crainte de perdre l'objectivité – la pierre angulaire de la profession d'auditeur et de sa valeur –, jumelée à la culture typiquement conservatrice et les compétences traditionnelles des auditeurs, peut faire qu'il est plus difficile et plus inconfortable pour les DPV de jouer un plus grand rôle consultatif.

Ces défis et obstacles ne sont pas insurmontables. Ils peuvent et doivent être relevés de manière à satisfaire les besoins des sous-ministres et à sécuriser la position de l'audit interne dans les organisations gouvernementales, renforçant ainsi la gouvernance et la prise de décisions dans le secteur public. Pour appuyer ces objectifs, trois grandes stratégies sont proposées ci-après pour optimiser le pouvoir de l'audit interne dans le secteur public. Ces stratégies portent sur les éléments suivants :

- Les pratiques professionnelles;
- Les perspectives;
- Le positionnement.

LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

STRATÉGIE :

Maintenir la profession d'auditeur interne, y investir et la faire progresser de manière à assurer sa place en tant que « troisième ligne de défense » et à lui permettre d'aider la direction à jouer son rôle dans les systèmes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.

De solides pratiques professionnelles sont indispensables et ne doivent pas être érodées; sinon, cela nuirait à une partie intégrante de la proposition de valeur de l'audit interne. Mais les pratiques professionnelles peuvent être améliorées pour accroître leur pertinence et leur efficacité. À cette fin, les dirigeants principaux de la vérification doivent activement investir et maintenir des pratiques de haute qualité et respectant les dernières normes qui dotent les auditeurs internes des compétences et des outils dont ils ont besoin pour ajouter de la valeur, non seulement comme troisième ligne de défense, mais aussi en tant que facilitateurs des première et deuxième lignes. À cette fin, les DPV doivent :

■ **Connaître les affaires de l'entité**

La valeur ajoutée par l'audit interne, dans tous ses rôles, est directement fondée sur sa connaissance de l'organisation servie. La pertinence de ses axes de recherche, la capacité de gagner la confiance de ses clients et la pertinence de ses recommandations s'appuient toutes sur cette connaissance. Par conséquent, les DPV doivent investir dans des outils, des méthodes et des approches susceptibles de mieux outiller les auditeurs sur la connaissance des affaires de l'entité. Ces initiatives incluent notamment :

- *Une solide analyse des risques* qui favorise une compréhension approfondie des conditions opérationnelles qui prédisposent l'organisation au risque;
- *La rotation des programmes et des détachements* permettant un transfert bidirectionnel des connaissances entre l'audit interne et les opérations;
- *Une participation plus active aux groupes de travail ministériels ou départementaux* liés aux opérations clés, aux initiatives spéciales ou aux transformations.

L'auditeur interne doit maintenir son indépendance et son objectivité, mais ne doit pas se cacher derrière elles. À mesure que l'auditeur interne s'engage plus activement auprès de la direction, des actions peuvent être menées pour garantir son objectivité. Le fait de limiter l'engagement et la collaboration constituerait toutefois une importante occasion manquée d'ajouter de la valeur.

- **Être concentré et alerte**

Même si l'assurance ajoute une valeur, si elle est fournie à un moment inopportun ou sans justification, cette valeur est faible. Par conséquent, les DPV doivent utiliser une planification efficace d'audit axé sur les risques pour concentrer leurs ressources d'assurance sur les questions clés auxquelles doit répondre la direction. Ils doivent aussi concevoir des méthodes d'audit favorisant des diagnostics et une information plus précise, livrée en temps opportun. Ils ne doivent pas craindre de compléter leurs activités d'assurance avec des activités de conseil ciblées visant à aborder les questions de gestion de manière ciblée et à point nommé.

Les sous-ministres et les comités d'audit ont aussi un rôle actif à jouer. Ils doivent faire ce qui suit :

- **Assurer le professionnalisme**

Les sous-ministres et les comités d'audit doivent insister sur la certification professionnelle des DPV et des équipes d'audit qu'ils dirigent. Sans cela et sans le respect de solides normes professionnelles, la crédibilité et la fiabilité de la fonction d'audit – qui constituent, comme nous l'avons dit, la pierre angulaire de la valeur de l'audit interne – finiront par s'éroder. Grâce à elles, l'audit interne sera techniquement équipé pour fournir des réponses fiables pour aider les dirigeants dans l'exercice de leurs responsabilités croissantes de surveillance.

- **Soutenir le leadership**

Alors qu'ils surveillent et dirigent une fonction relativement technique au sein de leur ministère, les DPV ne doivent pas être considérés simplement comme des techniciens. Au contraire, ils doivent être appelés à jouer un rôle stratégique important dans l'organisation. Pour les soutenir dans ce rôle, les sous-ministres doivent favoriser l'acquisition de compétences de haute direction chez les DPV et chez ceux qui assureront leur relève. Un siège à la table de la haute direction doit compléter le perfectionnement en leadership pour les DPV. En outre, comme indiqué ci-après, les DPV doivent être tenus responsables d'avoir une contribution à valeur ajoutée au sein des tribunes de hauts dirigeants. Ces mesures, associées à la certification professionnelle, doteront l'auditeur interne du poids requis pour s'engager avec autorité dans l'étude de questions complexes de gestion publique.

PERSPECTIVES

STRATÉGIE :

Élargir les perspectives de l'audit interne et de la direction.

Le monde des sous-ministres est complexe; en conséquence, les contributions potentielles de l'audit interne doivent aller bien au-delà de la finance, de la comptabilité et de la conformité. Les DPV, les sous-ministres et les comités d'audit doivent travailler ensemble pour élargir les perspectives professionnelles des auditeurs. À cette fin, ils doivent faire ce qui suit collectivement :

- **Élargir le bassin de talents**

Les compétences collectives de la fonction d'audit interne doivent être élargies par le recrutement et le perfectionnement. Bien que les normes de certification et d'audit interne doivent être maintenues, le recrutement de personnes ayant des perspectives non traditionnelles dotera la fonction du talent nécessaire pour répondre aux diverses questions de l'administration publique d'aujourd'hui. Dans le secteur public, il existe des possibilités de puiser dans d'autres bassins de talents à cet effet : les ingénieurs, les inspecteurs de la réglementation, les analystes de politiques et les gestionnaires de programmes partagent tous des capacités d'analyse et des attributs professionnels similaires à l'audit interne et ils pourraient facilement être mis à profit pour compléter les compétences traditionnelles des auditeurs internes. En outre, les compétences de communication doivent être soulignées : une équipe d'auditeurs hautement qualifiée n'a de valeur que si ses idées peuvent être efficacement transmises et comprises par le client.

POSITIONNEMENT

STRATÉGIE :

Positionner stratégiquement la fonction d'audit interne en l'établissant et en la protégeant tel un élément indispensable du régime de surveillance du gouvernement.

Non seulement est-il nécessaire de faire évoluer les perspectives professionnelles des auditeurs internes, mais aussi faut-il changer les perceptions des gestionnaires en enseignant et en démontrant la valeur que l'audit interne peut leur fournir.

Dans cette optique, les sous-ministres et les comités d'audit doivent :

- **Établir positivement le ton de la direction**

En plus de soutenir leurs DPV dans leur perfectionnement professionnel et d'insister sur le respect de l'indépendance professionnelle et organisationnelle, les sous-ministres et les comités d'audit doivent, par leurs messages et leurs actions, positionner activement l'audit interne sur les questions clés de gestion. Cela signifie, comme noté plus haut, d'engager activement le DPV dans l'équipe de direction. Cela signifie également d'établir des attentes, à la fois pour les hauts dirigeants et les DPV, autour de l'utilisation de produits d'audit interne dans la prise de décisions stratégiques. L'information et les conseils figurant dans les rapports de consultation et d'audit interne peuvent constituer une contribution précieuse à la planification opérationnelle et stratégique, aux groupes de travail sur la transformation et aux rapports sur le rendement. La participation de l'audit interne à ces activités n'est pas incompatible avec l'indépendance de la structure; cela représente simplement un bon usage des talents et de l'information en place.

Pour leur part, les dirigeants principaux de la vérification doivent être prêts lorsque le sous-ministre fait appel à eux. À cette fin, ils doivent :

S'élever au dessus de la mêlée. Dotés d'une vaste connaissance de l'organisation et d'une connaissance technique approfondie, les auditeurs internes doivent participer sans crainte aux discussions complexes sur l'administration publique et le leadership. Les stratégies précédentes liées aux perspectives et aux pratiques professionnelles appuieront grandement cette approche, mais, en bout de ligne, c'est le courage professionnel qui fait foi de tout.

- **Faire preuve de stratégie**

Plus généralement, les DPV doivent positionner stratégiquement leur fonction dans le contexte et les orientations des hauts dirigeants qu'ils assistent. Élaborer un plan stratégique en impliquant le sous-ministre et le comité d'audit permettra grandement d'explorer les enjeux nouveaux et émergents ainsi que les risques et les pressions organisationnels que l'audit interne devrait traiter. Non seulement ces plans permettent-ils de cibler les actions de l'audit interne, mais aussi sont-ils de puissants outils de marketing qui permettent aux DPV de communiquer la valeur de l'audit interne.

- **Partager les connaissances**

Le fait que les produits de l'audit interne contribuent grandement à la surveillance du secteur public n'est pas remis en cause, mais il reste encore fort à faire pour considérer l'information qui ressort d'une enquête comme un important sous-produit de l'audit interne. Le DPV doit se positionner comme un agent de changement et un agent d'excellence en enseignant la gouvernance du secteur public, la gestion des risques et le contrôle de manière proactive à la direction. De nombreux mécanismes peuvent être utilisés pour y arriver, y compris le développement de formations et de guides ainsi que la publication de rapports ou articles périodiques sur « l'intelligence de l'audit ». Le partage de ces connaissances permettra de positionner l'audit interne en tant que source de connaissances organisationnelles et augmentera la demande pour de telles connaissances au fil du temps.

Prises ensemble, les stratégies susmentionnées sauront renforcer à la fois l'offre et la demande d'audit interne. Isolément, elles sont insuffisantes, mais, collectivement, une offre de haute qualité et une forte demande permettront de faire connaître la valeur de l'audit interne dans le secteur public canadien.

Annexe A

BIBLIOGRAPHIE

- 2014 State of the internal audit profession study, mars 2014, PricewaterhouseCoopers LLP, tiré de : http://www.pwc.com/en_M1/m1/publications/documents/pwc-state-of-the-internal-audit-profession-2014.pdf.
- À propos d'Infrastructure Canada, 2014, Infrastructure Canada, tiré de : <http://www.infrastructure.gc.ca/about-apropos/index-fra.html>.
- A Strong Foundation: Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics (Tait Report), 1996, Centre canadien de gestion.
- Achieving High Performance in Internal Audit, n.d., The Institute of Internal Auditors Australia, tiré de : http://www.iaa.org.au/sf_docs/default-source/membership/benchmarking-report-2014AB1087B0E77A.pdf?sfvrsn=2.
- Adding Internal Audit Value: Strategically leveraging compliance activities, 24 mars 2014, Grantthornton.com, tiré de : <http://www.grantthornton.com/~media/content-page-files/advisory/pdfs/2014/BAS-CAE-survey-FINAL.ashx>.
- Aperçu démographique de la fonction publique fédérale, 2013, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, tiré de : <http://www.tbs-sct.gc.ca/res/stats/demo13-fra.asp#part1-3>.
- Bogoslaw, David, 4 avril 2014, Internal audit: getting in early on strategic planning, Corporatesecretary.com, tiré de : <http://www.corporatesecretary.com/articles/risk-management-d-o-liability/12698/internal-audit-getting-early-strategic-planning/>.
- Bromilow, Catherine L. et Barbara L. Berlin, 2005, Audit Committee Effectiveness – What Works Best, 3e édition, Pricewaterhouse Coopers et IIA Research Foundation.
- Can internal audit be a command center for risk, n.d., Deloitte Development LLC, tiré de : http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/CFO_Center_FT/us_cfo_Internal_Audit_041014.pdf.

- Continually Evolving to achieve stakeholder expectations, 24 mars 2014, The institute of Internal Auditors Executive Center tiré de : <https://na.theiia.org/special-promotion/PublicDocuments/2014%20NA%20Pulse%20of%20the%20Profession%20Report.pdf?spMailingID=8487217&spUserID=NzM5Mzk2ODk4NDAS1&spJobID=226600704&spReportId=MjI2NTg1OTU2S0>.
- Cowan, Michael, et Hellen Camfield, et English, Stacey, et Hammond Susannah, n.d., Internal Audit Survey Report 2014 - Adapting to Complex Challenges, Accelus.Thomsonreuters.com, tiré de : <http://info.accelus.thomsonreuters.com/AuditNetInternalAuditReport2014>.
- Cowan, Michael, et Hammond, Susannah, et Walshe, Jane, et Hammond Susannah. (2013) The state of Internal Audit Survey Results 2013. Thomson Reuters. Tiré de : <http://info.accelus.thomsonreuters.com/internalauditsurveyreport2013>.
- Defining our role in a changing landscape, 2013, The institute of Internal Auditors Executive Center, tiré de : <https://na.theiia.org/about-ia/publicdocuments/2013%20october%20na%20pulse%20of%20the%20profession%20report.pdf>.
- Edelman. Edelman trust barometer, n.d., 11th Annual Global Survey – Canada Results, tiré de : <http://www.slideshare.net/EdelmanTO/2011-trust-barometer-executive-summary-for-canada>.
- Edelman. Edelman trust barometer, n.d., 12th Annual Global Survey – Canada Results, tiré de : <http://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2012-edelman-trust-barometer-global-deck>.
- Edelman. Edelman trust barometer, n.d., 13th Annual Global Survey – Canada Results, tiré de : <http://www.slideshare.net/EdelmanInsights/canada-results-2013-edelman-trust-barometer>.
- Edelman. Edelman trust barometer, n.d., 14th Annual Global Survey – Canada Results, tiré de : <http://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2014-edelman-trust-barometer-canada-results>.
- Enhancing value through collaboration a call to action, 2014, July 7, The institute of Internal Auditors Executive Center, tiré de : <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Global%20Pulse%20of%20the%20Profession%20-%20Enhancing%20Value%20Through%20Collaboration%20-%20A%20Call%20to%20Action.pdf>.
- Ference Weicker & Co., Évaluation quinquennale de la Politique sur la vérification interne de 2006, 2006, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, tiré de : <http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2012/fyepia-eqpvi/fyepia-eqpvipr-fra.asp?format=print>.
- Franks, C.E.S., juin 2006, From Gomery to the Accountability Act: the devil is in the details, Policy Options.
- Harbour, Sylvie, 2013, Negotiating the role of internal audit: How directors situate audit in the governance process.”, Canadian Foundation for Governance Research, tiré de : http://www.cfgr.ca/docs/reports/CFGR_2013_Final_Report_Harbour.pdf.

- Heintzman, Ralph, n.d., *Renewal of the Federal Public Service. Toward a Charter of Public Service*, Graduate School of Public and International Affairs, University of Ottawa and Massey College, University of Toronto.
- Holzinger, Albert G., n.d., *Time to Seize the Opportunity*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, tiré de : <https://na.theiia.org/news/Documents/Pulse-of-the-Profession-March-2013-Report.pdf>.
- Internal Audit told to think more strategically, 4 juillet 2014, Chartered Institute of Internal Auditors, tiré de : <http://auditandrisk.org.uk/news/internal-audit-told-to-think-more-strategically-->.
- International Professional Practices Framework, 2013, l'Institut des auditeurs internes, tiré de : <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>.
- La réforme de la gestion de la fonction publique : progrès, échecs et défis, février 2001, Bureau du vérificateur général du Canada, tiré de : http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/meth_gde_f_10222.html.
- MacRae, Elizabeth, 2009, *Internal Audit Capability Model for the Public Sector – Overview and Application Guide*, Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- MacRae, Elizabeth and Gils, Diane van, 2014, *Nine Elements Required for Internal Audit Effectiveness in the Public Sector*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, tiré de : <http://www.theiia.org/bookstore/product/nine-elements-required-for-internal-audit-effectiveness-in-the-public-sector-1820.cfm>.
- Politique sur le contrôle interne, 2009 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, tiré de : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15258§ion=text>.
- Position Paper: The Three Lines of Defence in Effective Risk Management and Control, janvier 2013, Institut des auditeurs internes tiré de : <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>.
- Pour un gouvernement responsable : Guide du ministre et du ministre d'État – 2011, Bureau du Conseil privé du Canada, tiré de : <http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=fra&page=information&sub=publications&doc=ag-gr/2011/ag-gr-fra.htm>.
- Rapport de novembre 2003 à la Chambre des communes, chapitre 3, Le programme de commandites, novembre 2003, Bureau du vérificateur général du Canada, tiré de : http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200311_03_f_12925.html.
- Rapport ministériel sur le rendement, 2009-2010, Infrastructure Canada, tiré de : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/inst/inf/inf01-fra.asp>.
- Reaching greater heights: Are you prepared for the journey, 2013, PricewaterhouseCoopers LLP, tiré de : http://www.pwc.com/en_GR/gr/publications/assets/state-of-internal-audit-2013.pdf.

Turner, Bruce, décembre 2013, The ABCs of Adding Value, Internal Auditor Magazine, Institut des auditeurs internes.

Annexe B

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier les personnes et organismes suivants de leur aide et de leur participation active à cette importante étude :

Chercheurs :

- Kyle Absonasara, auditeur interne principal, Emploi et Développement social Canada
- Anthony Camposeo, CPA, CMA, auditeur interne principal, Chef – Service d'examen, ministère de la Défense nationale
- Pierre Fréchette, agent de recherche, Fondation canadienne pour la vérification intégrée

Comité consultatif de recherche :

- Ted Doane, directeur exécutif, Audit interne, gouvernement de la Nouvelle-Écosse
- Anthea English, contrôleur général adjoint, Bureau du contrôleur général du Canada, Secteur de la vérification interne
- Jeff Erdman, président du comité des enjeux émergents d'IAI Canada
- Terry Hunt, directeur exécutif, Politique et liaison, Bureau du contrôleur général du Canada, Secteur de la vérification interne
- Richard Kennedy, sous-ministre adjoint responsable de l'audit interne, Fonction publique de l'Ontario
- Linda Saunders, dirigeante principale de la vérification, ministère de la Justice du Canada
- Michele Serano, présidente de la section d'Ottawa d'IAI Canada et gestionnaire de l'audit interne, Chambre des communes
- Dan Stadleweiser, chef de l'audit interne, gouvernement de l'Alberta

Nous tenons aussi à remercier les organismes suivants qui, en donnant généreusement de leur temps et de leurs fonds, ont facilité la publication du présent document :

- La section d'Ottawa de l'IAI Canada
- Le Conseil canadien des vérificateurs internes du secteur public
- L'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada

Nous tenons à remercier les sousministres suivants, qui ont gentiment donné de leur temps et des renseignements pour éclairer nos travaux :

- George DaPont, sous-ministre, Santé Canada
- Paul Evans, sous-ministre, ministère de l'Environnement de l'Ontario
- Richard Fadden, sous-ministre, Défense nationale
- Ray Gilmour, sous-ministre, Conseil du Trésor et des Finances, gouvernement de l'Alberta
- John Knubly, sous-ministre, Industrie Canada
- Lisanne Forand, sous-ministre, Services partagés Canada
- Carol Layton, sous-ministre, ministère des Transports de l'Ontario
- Luc Portelance, président de l'Agence des services frontaliers du Canada
- George Zegarac, sous-ministre, ministère de l'Éducation de l'Ontario

Enfin, nous aimerions remercier les dirigeants suivants qui ont fourni de précieux renseignements :

- André Morency, ancien sous-ministre, Services ministériels, Transports Canada
- Linda Saunders, dirigeante principale de la vérification, ministère de la Justice du Canada et ancien dirigeant principal de la vérification, Infrastructure Canada
- Bob Shahi, auditeur interne en chef, gouvernement des Territoires du Nord-Ouest
- Rosemary Stephenson, dirigeante principale de la vérification, Sécurité publique Canada
- Dave Horie, directeur, équipe d'audit de la Justice, Division de l'audit interne de l'Ontario, Secrétariat du Conseil du Trésor
- Brad Obee, gestionnaire, Services de l'assurance et du risque, Division de l'audit interne de l'Ontario, Secrétariat du Conseil du Trésor

- Wendy Haslett, consultante en assurance et en risque, Division de l'audit interne de l'Ontario, Secrétariat du Conseil du Trésor
- Jeya Harrison, consultante en assurance et en risque, Division de l'audit interne de l'Ontario, Secrétariat du Conseil du Trésor

Annexe C

MÉTHODOLOGIE

Aux fins de la présente étude, une combinaison de revues de documents, d'enquêtes en ligne, d'entrevues et d'études de cas a été utilisée pour formuler des conclusions et stratégies proposées pour augmenter la valeur de l'audit interne pour les secteurs publics fédéral, provinciaux et territoriaux canadiens. Le principal domaine d'intérêt, tout au long de la recherche, a porté sur la valeur de l'audit interne comme source de protection, d'enseignement et de conseils opérationnels pour les organisations.

Méthodes employées

Analyse de documents

Afin de comprendre et de communiquer les conditions dans lesquelles l'audit interne et les cadres supérieurs évoluent dans le secteur public canadien, des revues de documents canadiens et internationaux ont aussi été effectuées. Elles ont englobé les documents suivants :

- Documents examinant la valeur de l'audit interne en tant que profession et le stade où l'audit interne doit en arriver pour offrir plus de valeur à ses clients;
- Documents, études et résultats d'enquête portant sur les niveaux de confiance de la fonction publique du Canada ou de sa direction;
- Politiques fédérales, provinciales et territoriales de l'audit interne dans le secteur public.

Enquêtes

Deux enquêtes en ligne ont été réalisées pour obtenir les points de vue de la haute direction et des dirigeants principaux de la vérification (DPV) dans les secteurs publics fédéraux, provinciaux et territoriaux. Les questionnaires d'enquête ont été envoyés à plus de 2 200 cadres du secteur public dans les administrations fédérales, provinciales et territoriales et à 43 DPV.

L'enquête auprès de la haute direction visait à obtenir les points de vue des répondants sur le rendement et la valeur de l'audit interne dans leur organisation en général ainsi que du point de vue de l'audit interne comme source de protection, d'enseignements et de conseils opérationnels. L'enquête a également cherché à déterminer la perception des rapports entre la direction générale et l'audit interne. Le document n'a pas permis d'étudier

en profondeur les perspectives des hauts dirigeants provinciaux et territoriaux sur la valeur de l'audit interne en raison d'un faible taux de réponse – 4 sur 186 dans cet ordre d'administration publique.

L'enquête auprès des DPV visait à déterminer le champ d'application et le centre d'intérêt de l'audit interne, les rapports et la solidité de l'engagement de la haute direction, le caractère satisfaisant de la prestation de services et le rôle que joue l'audit interne en tant que source de protection, d'enseignements et de conseils opérationnels. Un total de 19 DPV ont répondu, dont 13 répondants au gouvernement fédéral et 6 aux provincial et territorial.

Entrevues auprès de sous-ministres

Un total de neuf entrevues ont été réalisées auprès de sous-ministres. Cinq étaient de compétence fédérale et quatre provenaient d'administrations provinciales et territoriales. Ces entrevues ont complété les données de l'enquête en présentant un portrait plus approfondi des besoins de la direction et des perspectives sur la valeur de l'audit interne au sein des fonctions publiques des provinces canadiennes examinées. Les extraits de ces questions d'entrevue ont été également classés dans la valeur de l'audit interne comme source de protection, d'enseignements et de conseils opérationnels.

Études de cas

Des études de cas ont été utilisées afin d'illustrer comment l'audit interne ajoute de la valeur à leur organisation. Un total de trois études de cas ont été réalisées au moyen d'entrevues et d'un examen de la documentation. Une étude de cas a été préparée pour chaque proposition d'audit interne présentée dans le document : source de protection, source d'enseignements et source de conseils opérationnels.



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