

100 CONSEILS

aux auditeurs de performance



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION

Table des matières

Introduction	3
Partie 1 – Le processus d’audit	4
Sélectionner les sujets d’audit	
Cinq aspects à examiner au moment de choisir un audit à valeur ajoutée	5
Mener des entrevues	
Six conseils pour mener une entrevue d’audit efficace	7
Analyser les causes profondes	
Cinq façons d’améliorer les audits de performance grâce à l’analyse des causes profondes.....	9
Réaliser des sondages	
Sept conseils pour réaliser un sondage dans le cadre d’un audit de performance	11
Rédiger des rapports d’audit	
Quatre conseils pour rédiger de meilleurs rapports d’audit	15
Établir les recommandations d’audit	
Dix questions à prendre en compte lors de la rédaction des recommandations d’audit	17
Gérer les relations avec les organisations auditées	
Huit conseils pour bien gérer les relations avec les audités en période de COVID-19	19
Partie 2 – Thèmes d’audit	22
Culture organisationnelle	
Neuf signaux d’alarme utiles pour orienter les audits de la culture organisationnelle	23
Égalité des sexes	
Quatre faits à savoir sur les audits de l’égalité des sexes	25
Efficiencia	
Dix indicateurs de risque pour l’efficiencia	27
Environnement	
Quatre façons de donner plus d’impact aux audits de la performance environnementale	29
Surveillance	
Dix indicateurs de risque pour la surveillance	31
Partie 3 – Technologies émergentes	33
La chaîne de blocs	
Quatre opportunités présentées aux auditeurs par la technologie de la chaîne de blocs ...	34
Analytique des données	
Six moyens non-techniques d’exploiter la valeur de l’analytique des données	36
Intelligence artificielle	
Huit faits que les auditeurs devraient savoir sur l’intelligence artificielle	38
Remerciements	41

Introduction

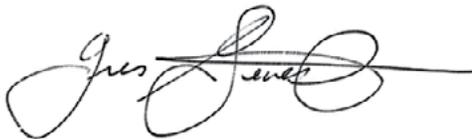
Notre série *Conseils d'audit* présente de bonnes pratiques et propose des conseils pratiques à l'intention des auditeurs de performance sur une gamme de sujets pertinents pour leur travail. Chaque édition s'appuie sur des travaux de recherche effectués par la FCAR en collaboration avec de nombreux auditeurs internes et auditeurs législatifs de partout au Canada.

Nous avons lancé la série *Conseils d'audit* en avril 2018 et nous publions régulièrement de nouvelles éditions depuis.

Dans *100 conseils aux auditeurs de performance*, nous avons réunis 15 éditions de *Conseils d'audit* afin de créer un nouvel outil de référence pour les auditeurs du secteur public. Nos 100 conseils sont présentés sous trois sections thématiques :

- ▶ **Le processus d'audit** (outils et pratiques qui peuvent être utilisés dans tous les audits de performance)
- ▶ **Thèmes d'audit** (conseils pour l'audit de sujet particuliers)
- ▶ **Technologies émergentes** (information et conseils sur de nouvelles technologies et leur usage potentiel en audit)

Nous espérons que ce document sera utile aux auditeurs de performance de par le monde et qu'il les aidera à planifier et exécuter leurs audits et à en faire rapport.



Yves Genest

Vice-président, Produits et services

Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation



PARTIE 1

Le processus d'audit

Sélectionner les sujets d'audit

Cinq aspects à examiner au moment de choisir un audit à valeur ajoutée 5

Mener des entrevues

Six conseils pour mener une entrevue d'audit efficace 7

Analyser les causes profondes

Cinq façons d'améliorer les audits de performance grâce à l'analyse des causes profondes 9

Réaliser des sondages

Sept conseils pour réaliser un sondage dans le cadre d'un audit de performance 11

Rédiger des rapports d'audit

Quatre conseils pour rédiger de meilleurs rapports d'audit 15

Établir les recommandations d'audit

Dix questions à prendre en compte lors de la rédaction des recommandations d'audit 17

Gérer les relations avec les organisations auditées

Huit conseils pour bien gérer les relations avec les audités en période de COVID-19 19



PARTIE 1 – LE PROCESSUS D'AUDIT

SÉLECTIONNER LES SUJETS D'AUDIT »

Cinq aspects à examiner au moment de choisir un audit à valeur ajoutée

Le choix de l'audit est un élément fondamental du processus d'audit de performance. En dernière analyse, le choix des sujets audités a une influence sur la crédibilité et de la pertinence d'un bureau d'audit tout comme sur l'utilité des rapports d'audit qu'il produit. Une bonne façon de choisir de bons sujets d'audit consiste à chercher à offrir une valeur ajoutée aux destinataires des rapports d'audits. Un audit ayant une valeur ajoutée sera sans doute mieux accepté et mènera plus certainement à des améliorations concrètes. Mais que signifie vraiment « une valeur ajoutée » dans ce contexte?

Plusieurs aspects entrent en ligne de compte quand il s'agit de définir une valeur ajoutée :

1

Le fait de donner une assurance est important

Si l'audit porte sur un enjeu réellement important, il procurera une grande valeur ajoutée importante en donnant une assurance à l'organe de surveillance et à l'équipe de direction de l'organisme concerné. Cela est vrai, que l'audit donne lieu ou non à la découverte de problèmes majeurs. Si les problèmes sont déjà connus, l'audit sera à même d'aider à déterminer dans quelle mesure les parties concernées s'attaquent à ces problèmes et si leurs efforts réussissent ou échouent. Les audits peuvent offrir une réelle valeur ajoutée en contribuant au renforcement de la responsabilisation et de la reddition de comptes.

2

Le fait d'améliorer la compréhension d'un sujet est très utile

L'audit offre souvent une occasion unique de procurer de l'information ou des perspectives nouvelles aux représentants de l'organisation visée, à propos de facteurs ou d'aspects importants qui ont une incidence sur le programme ou l'activité auditée. Les rapports d'audit peuvent ainsi permettre aux destinataires d'acquérir des connaissances et d'obtenir un éclairage nouveau qui les aideront à mieux comprendre les enjeux en cause et à être mieux outillés pour les aborder de manière efficace.

3

La possibilité de proposer des améliorations doit toujours être prise en compte

Les audits peuvent donner lieu à de judicieuses recommandations pratiques qui permettront d'obtenir des améliorations significatives en matière de rendement et de réaliser des économies non négligeables. Certains bureaux d'audit ont examiné diverses méthodes en vue de quantifier la valeur ajoutée de leurs audits. En réalité, dans plusieurs cas, les avantages qui en découlent ne sont pas forcément faciles à quantifier, mais on peut néanmoins les évaluer de manière qualitative par l'exercice d'un jugement professionnel et en faisant appel à des sondages, des entretiens et des groupes de discussion.

PARTIE 1 – LE PROCESSUS D'AUDIT**Cinq aspects à examiner au moment de choisir un audit à valeur ajoutée****4****Le fait de concentrer toute l'attention sur les enjeux à risque élevé n'est pas nécessairement un gage de « valeur ajoutée »**

Les normes en matière d'audit exigent explicitement que les audits s'appuient sur une solide appréciation des risques auxquels l'organisation visée par l'audit est exposée, en accordant nettement la préférence aux enjeux comportant des risques élevés. Les auditeurs doivent toutefois garder à l'esprit qu'un enjeu à risque élevé, s'il est géré de manière adéquate et comme il se doit, peut ne présenter en réalité qu'un risque résiduel très faible, et ne devoir donc faire l'objet d'aucune attention particulière (à moins que les contrôles et les stratégies d'atténuation proprement dits ne soient l'objet de l'audit).

5**Le fait d'intégrer systématiquement la valeur ajoutée potentielle d'un audit au processus de décision peut se révéler utile**

Tous les aspects susmentionnés sont partie intégrante du jugement professionnel qu'il faut exercer méthodiquement, comme l'exigent les normes et les pratiques exemplaires en la matière. Certains bureaux d'audit vont même un peu plus loin en cherchant à intégrer systématiquement à la préparation de leurs plans d'audit une indication de la valeur ajoutée des sujets qui seront audités. Par exemple, le Bureau du vérificateur général de la Nouvelle-Zélande exige que chaque projet d'audit comporte une indication de la valeur ajoutée potentielle qui est associée à ce projet. Il doit notamment y être précisé si l'incidence du projet d'audit sera élevée, moyenne ou faible, et indiquer les éléments sur lesquels s'appuie ce classement en décrivant les avantages attendus à l'égard du bien public, de l'amélioration du rendement, de l'importance de l'enjeu, et de sa pertinence par rapport au rôle du Bureau du vérificateur général. Le Bureau du vérificateur général du Canada a adopté une exigence semblable qui s'applique à l'étape de sélection de l'audit, et qui oblige à définir de manière plus précise la valeur ajoutée potentielle aux étapes subséquentes de l'audit sélectionné, et aussi à effectuer une évaluation après la publication du rapport d'audit en vue de déterminer si la valeur ajoutée attendue a été obtenue.

Pour plus d'information sur le sujet

- **Document de travail :**
[*Approches à l'égard de la sélection et de la planification pluriannuelle des audits*](#)

PARTIE 1 – LE PROCESSUS D'AUDIT



MENER DES ENTREVUES »

Six conseils pour mener une entrevue d'audit efficace

Les entrevues sont, pour les auditeurs de performance, un outil essentiel pour recueillir des éléments probants. Pour se préparer à une entrevue, les auditeurs peuvent lire des montagnes de documents et rédiger un questionnaire structuré, mais s'ils veulent être efficaces, ils doivent également adopter une attitude adéquate.

Voici quelques conseils utiles :

1

Faites preuve de bienveillance

Laissez la personne interrogée terminer ses phrases et répondre aux questions à son rythme. Une attitude respectueuse rassurera votre interlocuteur, réduira les mécanismes de défense et rendra la collecte de renseignements plus productive.

2

Exercez votre esprit critique

Pendant l'entrevue, restez à l'affût des éventuelles incohérences dans les réponses de la personne interrogée. Si les renseignements qu'elle fournit contredisent des informations provenant d'autres sources, vous pouvez le lui signaler (poliment, bien sûr).

3

Veillez à la clarté de vos propos

Poser des questions simples et sans jargon.

4

Adaptez-vous

Appuyez-vous sur les réponses de la personne interrogée pour poser vos questions. Vous pouvez commencer l'entrevue à partir d'un plan global et une série de questions préparées, mais si la personne interrogée aborde des thèmes ou des enjeux qu'elle juge importants, prêtez-y une oreille attentive. Vous pouvez ainsi obtenir des renseignements importants que vous n'aviez pas songé à demander.

LE PROCESSUS D'AUDIT**Six conseils pour mener une entrevue d'audit efficace****5****Soyez perspicace**

Parfois, le ton et le comportement de la personne interrogée sont plus instructifs que le contenu de ses réponses. Prêtez attention aux indices verbaux et non verbaux qu'elle laisse transparaître. Est-elle sur la défensive ou déborde-t-elle d'enthousiasme? Est-ce qu'elle élève la voix, est-ce qu'elle est agitée, est-ce qu'elle évite de vous regarder dans les yeux?

6**Gardez le cap!**

Vous devez comprendre le but de l'entrevue et connaître le plan d'audit dans son ensemble. Les divers éléments doivent s'articuler correctement.

Pour en savoir plus sur la conduite d'entrevues**► Formation :**

[*La collecte et l'analyse des éléments probants*](#)

PARTIE 1 – LE PROCESSUS D'AUDIT

ANALYSER LES CAUSES PROFONDES »

Cinq façons d'améliorer les audits de performance grâce à l'analyse des causes profondes

L'analyse des causes profondes est un mode de résolution de problèmes qui permet de comprendre pourquoi un événement s'est produit ou comment une situation est survenue, qu'il s'agisse d'un accident industriel, d'un défaut dans un produit ou d'une lacune dans un programme. Cette technique peut aussi servir à accroître l'efficacité, à éliminer les gaspillages ou à améliorer les processus opérationnels.

L'analyse des causes profondes peut être un outil fort utile pour les auditeurs de la fonction publique puisque qu'elle leur permet d'apporter une valeur ajoutée aux rapports d'audit et d'accroître leur impact. Voici quelques-uns des avantages qui peuvent découler de l'utilisation de cette technique :

1

La focalisation sur les causes profondes contribue à la réalisation de meilleurs audits

Pour les auditeurs, la focalisation sur les causes profondes est essentiellement un état d'esprit dans lequel la question « Pourquoi est-ce arrivé? » occupe une place centrale. Il est tout aussi essentiel de bien cibler les activités d'audit et de formuler des recommandations d'amélioration que d'examiner pourquoi quelque chose s'est produit en premier lieu : « Comment cette situation s'est-elle développée? ». Ce type de réflexion commence dès le début du processus d'audit et se poursuit jusqu'à la phase de production du rapport.

2

L'analyse des causes profondes peut aider à bien cibler les audits

Considérer les causes profondes possibles pour des déficiences potentielles avant de finaliser le plan d'audit peut aider à bien choisir les enjeux qui seront audités. Cette analyse préliminaire ne vise pas à préjuger du résultat final de l'audit, mais plutôt à déterminer sur quoi devraient porter les travaux d'examen ultérieurs. En d'autres termes, l'analyse préliminaire des causes profondes peut aider à délimiter l'étendue de l'audit.

3

L'analyse des causes profondes explique l'origine des déficiences observées

Lorsqu'ils trouvent un problème, les auditeurs se demandent souvent « Pourquoi? ». Pourquoi ces lacunes ou ces faiblesses existent-elles? Pourquoi les organisations ne sont-elles pas en conformité? Pourquoi les risques ne sont-ils pas gérés ou les résultats escomptés pas obtenus? Pourquoi des stratégies ne sont-elles pas élaborées? Pourquoi les informations nécessaires

LE PROCESSUS D'AUDIT

Cinq façons d'améliorer les audits de performance grâce à l'analyse des causes profondes

pour étayer les décisions ne sont-elles pas disponibles? Les constatations d'audit de ce type constituent souvent des symptômes ou des manifestations de problèmes beaucoup plus profonds et systémiques. L'analyse des causes sous-jacentes – ou profondes – des lacunes constatées permet aux auditeurs d'aller plus loin, au-delà du symptôme, et de répondre à ces différentes questions.

4

L'analyse des causes profondes aide les auditeurs à formuler de meilleures recommandations

Ceci est probablement le meilleur argument en faveur de l'analyse des causes profondes. Réaliser ce type d'analyse permet aux bureaux d'audit d'apporter une valeur ajoutée à leurs travaux en élaborant des recommandations d'audit visant à corriger les causes sous-jacentes des constatations et des lacunes signalées. L'objectif ultime est de faire en sorte que la direction d'une organisation audité puisse concevoir et mettre en place des solutions durables afin d'éviter la répétition, rapport après rapport, des mêmes constatations d'audit.

5

L'analyse des causes profondes aide les auditeurs à prendre en compte la culture organisationnelle

La culture d'une organisation influence son fonctionnement au quotidien. Cependant, les auditeurs du secteur public entreprennent rarement d'examiner la culture d'une organisation et ne considèrent souvent pas comment la culture peut avoir une influence sur leurs observations et conclusions d'audit. Toutefois, parce que la culture est souvent un facteur sous-jacent aux problèmes et déficiences observées dans les organisations auditées, l'utilisation d'outils d'analyse des causes profondes expose les auditeurs aux causes de nature culturelles et les incite à considérer ce type de causes lorsque le moment est venu de formuler leurs observations et conclusions. De cette façon, l'analyse des causes profondes peut aider les auditeurs à prendre en compte la culture organisationnelle dans chacun de leurs audits. (Pour plus d'information sur ce sujet, consultez notre article de la série Regards sur la recherche [L'audit de la culture organisationnelle dans le secteur public](#)).

Pour en savoir plus sur l'analyse des causes profondes



- ▶ **Document de travail :**
[*Mieux intégrer l'analyse des causes profondes à l'audit de performance dans le secteur public*](#)
- ▶ **Formation :**
[*Analyse des causes profondes*](#)
- ▶ **Webinaire :**
[*Analyse des causes profondes dans les audits*](#)

PARTIE 1 – LE PROCESSUS D'AUDIT

RÉALISER DES SONDAGES »

Sept conseils pour réaliser un sondage dans le cadre d'un audit de performance

Un sondage d'opinion peut venir consolider un rapport d'audit de performance. Lorsqu'il est conçu soigneusement et administré correctement, un sondage peut apporter des informations et des éclairages précieux dans le cadre d'un rapport d'audit de performance.

Voici quelques conseils pour décider si inclure un sondage dans votre prochain audit de performance serait approprié et, le cas échéant, le réaliser adéquatement.

1

Ne réalisez un sondage que si vous en voyez clairement l'utilité

Les sondages sont devenus omniprésents dans nos vies. Chaque jour ou presque, chaque fois qu'on consulte un site Web ou qu'on achète un produit ou un service, on nous demande de répondre à un sondage. Bien entendu, on nous sollicite aussi régulièrement par téléphone. À la longue, cela devient pénible... ce qui nous pousse de plus en plus à bouder les sondages.

Ce constat permet de tirer deux enseignements. Un, ne réalisez pas de sondage dans le cadre de votre audit à moins d'en voir clairement le besoin et l'utilité. Deux, réfléchissez bien à la population visée par le sondage et aux raisons pour lesquelles elle accepterait de vous faire part de ses opinions. Tout comme il vous faut une raison pour réaliser un sondage, les personnes que vous interrogez ont besoin d'être motivées à y répondre.

2

Évitez de réaliser un sondage au début de votre audit

Il n'est pas optimal de réaliser un sondage durant la phase de planification d'un audit ou au stade de l'acquisition d'une « connaissance des activités ». Pour tirer le meilleur parti d'un sondage, attendez d'avoir terminé le plus gros du travail d'audit sur le terrain et d'avoir une bonne compréhension des pratiques de l'organisation auditée. Vous pourrez ainsi poser des questions conformes aux critères de l'audit et pertinentes à l'égard des écarts de performance mis au jour pendant l'audit.

Il convient donc de ne pas utiliser de sondage pour aller à la « pêche » aux informations au début d'un projet d'audit. Il s'agit plutôt de réaliser le sondage vers la fin du travail sur le terrain afin de confirmer les risques ou les points faibles que vous avez recensés et de savoir comment ils sont perçus par la population ciblée.

LE PROCESSUS D'AUDIT

Sept conseils pour réaliser un sondage dans le cadre d'un audit de performance

3

Les sondages en ligne ne sont pas toujours les meilleurs

Parmi l'éventail des méthodes disponibles, c'est souvent vers les sondages en ligne qu'on se tourne en premier lieu. Il convient toutefois de réfléchir avant d'agir, car ce n'est pas toujours la meilleure solution. Bien qu'elle puisse constituer un moyen efficace et relativement peu coûteux de réaliser un sondage et d'obtenir rapidement des résultats, cette approche présente en effet de nombreuses limites. La plus évidente est que seules les personnes ayant accès à Internet peuvent répondre.

Les sondages en ligne conviennent mieux aux questionnaires brefs sur des sujets spécifiques visant une grande population. Pour les sondages plus longs, ou si les répondants sont invités à fournir davantage de commentaires écrits, il est plus efficace d'envoyer un questionnaire papier par courrier.

Méfiez-vous des outils de sondage en ligne « gratuits ». Ne vous attendez pas à des miracles. Les sondages en ligne gratuits sont souvent assez limités, avec des questionnaires très normalisés qui peuvent certes convenir à un sondage sur la satisfaction de la clientèle de nature générale, mais qui sont souvent trop simplistes dans le contexte d'un audit. N'hésitez pas à recourir aux services d'une firme de sondage qui maîtrise et utilise des applications Web plus perfectionnées, car l'investissement en vaut souvent la peine.

4

La conception des questionnaires est un art et non une science exacte

Concevoir un questionnaire et bien en formuler les questions est loin d'être facile. Un bon questionnaire doit être clair, valable et intéressant. Il est important de le concevoir sur la base d'un cadre analytique. Une question de sondage peut être structurée de différentes façons. Pour y parvenir, vous devez déterminer très clairement ce que vous cherchez à découvrir et comment vous utiliserez les résultats. D'autres consignes s'appliquent :

- Vérifiez scrupuleusement la pertinence et la clarté de chaque question.
- Assurez-vous que les questions ne sont pas biaisées ou suggestives.
- Évitez de poser des questions doubles (qui portent sur deux sujets). Chaque question doit viser un objectif unique, afin que vous puissiez interpréter clairement les résultats.
- Proposez un éventail adéquat de possibilités de réponse, car le fait d'imposer un choix limité peut générer des données erronées. Donnez aux répondants la possibilité de sélectionner « Je ne sais pas » ou « Sans objet » ou de sauter la question.
- Évitez les questions binaires (dont la réponse est oui ou non), sauf si elles sont suivies d'une question d'approfondissement.

LE PROCESSUS D'AUDIT

Sept conseils pour réaliser un sondage dans le cadre d'un audit de performance

La place étant souvent limitée dans un questionnaire, ne posez pas de questions qui n'apportent rien ou dont vous connaissez déjà la réponse. À titre d'exemple, les répondants sont souvent peu enclins à répondre aux questions démographiques (sexe, âge, scolarité, revenu du ménage, etc.), qui sont pourtant monnaie courante dans les sondages, car ils les jugent intrusives ou craignent qu'elles puissent servir à les identifier. Il se peut que vous connaissiez déjà certaines de ces caractéristiques démographiques grâce à vos travaux d'audit. À moins qu'il ne soit spécifiquement nécessaire de stratifier les données en fonction de ces caractéristiques, il n'est pas utile de demander ces informations.

5

Tenez compte du biais de désirabilité sociale

Les gens mentent dans les sondages. Leur comportement réel est souvent différent de celui qu'ils déclarent. Ce type de biais dans les réponses est appelé biais de désirabilité sociale. On veut toujours donner de soi une image idéalisée, même dans un sondage anonyme!

Comme les répondants passent parfois sous silence des comportements susceptibles de nuire à leur image, veillez à formuler les questions de sorte à ne porter aucun jugement. Si par exemple vous demandez aux membres d'un conseil d'administration s'il leur arrive de se rendre à une réunion du conseil sans s'y être préparés ou sans avoir lu les documents préparatoires, rares seront ceux qui admettront un tel manquement et l'écrasante majorité des répondants affirmeront qu'ils sont toujours préparés. Pour obtenir des résultats plus fiables, posez-leur plutôt la question comme suit : « Pensez-vous que certains membres viennent aux réunions du conseil sans s'y être préparés ou sans avoir lu les documents préparatoires? ».

6

Anticipez toutes les possibilités de résultats

Dans un sondage, rien n'est plus important que de poser les bonnes questions! Au moment de concevoir le questionnaire de votre sondage, déterminez quelles sont vos attentes pour chaque question. Que vous apportera chaque résultat et qu'ajoutera-t-il aux constatations de l'audit? Pour formuler les bonnes questions, il est essentiel de savoir comment les résultats du sondage seront intégrés au rapport d'audit final.

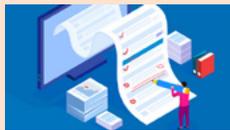
Si les résultats du sondage contredisent substantiellement vos attentes, quel serait l'impact sur votre rapport d'audit? L'équipe d'audit doit également réfléchir à cette éventualité quand elle élabore les questions. À titre d'exemple, si le travail d'audit sur le terrain révèle des lacunes dans un programme, on peut s'attendre à ce que les clients du programme fassent part de leur insatisfaction. Mais qu'en est-il si les résultats du sondage indiquent que le niveau de satisfaction des clients est élevé? Quelle pourrait en être la signification ou la cause? Cela aurait-il un impact sur vos constatations d'audit, ou cela vous obligerait-il à approfondir vos travaux d'audit pour comprendre la nature des lacunes?

LE PROCESSUS D'AUDIT**Sept conseils pour réaliser un sondage dans le cadre d'un audit de performance****7****Tous les résultats du sondage doivent être publiés**

Vous ne pouvez pas choisir de publier certains résultats du sondage et d'en écarter d'autres. En tant qu'auditeur, il serait vraiment contraire à l'éthique de n'utiliser que les résultats concordant avec ce que vous pensiez inclure dans votre rapport. Tous les résultats du sondage, et souvent l'intégralité du questionnaire, doivent être annexés au rapport d'audit (pour voir un exemple, consultez l'annexe E de ce [rapport d'audit](#) du vérificateur général du Manitoba – en anglais seulement).

Les répondants s'attendent à pouvoir consulter les résultats globaux et sont souvent curieux de voir comment leurs points de vue s'accordent avec ceux des autres sur les différentes questions du sondage. En outre, après publication du rapport d'audit, il est possible d'en envoyer un exemplaire à tous les participants au sondage afin de les remercier pour leur contribution.

Inclure un sondage d'opinion dans un audit de performance peut être coûteux en temps et en ressources. Cette possibilité ne doit pas être prise à la légère. Si vous choisissez de réaliser un sondage, faites-le bien : prenez votre temps, faites appel à des experts et réfléchissez à toutes les possibilités. Il n'y a rien de pire que de se rendre compte, à la fin de l'audit, que vous avez manqué l'occasion de poser des questions qui auraient permis d'étayer les constatations formulées dans votre rapport d'audit.

Pour plus d'information sur la réalisation de sondages

- ▶ Article de notre série *Sur le terrain* : [Poser les bonnes questions : La réalisation de sondages dans les audits de performance](#)

PARTIE 1 – LE PROCESSUS D'AUDIT

RÉDIGER DES RAPPORTS D'AUDIT »

Quatre conseils pour rédiger de meilleurs rapports d'audit

Les technologies actuelles font évoluer à une vitesse impressionnante notre façon de communiquer et de consulter de nouvelles informations. Ainsi les téléphones intelligents, les tablettes et les ordinateurs modifient-ils en profondeur notre manière de lire et d'apprendre. La technologie a également transformé la façon de rédiger des rapports. Fini le temps des rapports longs, au contenu dense et au style sec. Pour garder l'attention des lecteurs et les inciter à poursuivre leur lecture, nous devons appréhender différemment la manière de rédiger et de présenter l'information.

Voici quelques principes qui vous aideront à rédiger de meilleurs rapports d'audit :

1

Trouvez votre centre d'intérêt

Pensez à ce que vous voulez dire avant de commencer à organiser et à rédiger votre rapport. Posez-vous les questions suivantes : Pourquoi cela me préoccupe-t-il? Pourquoi est-ce important? Pourquoi les citoyens s'en préoccupent-ils? Qui cela touche-t-il? De quelle façon cela les touche-t-il? Une fois que vous avez décidé ce que vous voulez dire, tenez-vous-en à cela.

2

Rappelez-vous qu'il faut toujours tirer profit de la simplicité

Si vous voulez que les gens lisent vos rapports et comprennent ce que vous essayez de dire, vous devez être concis. Utilisez des mots plus courts, plus simples et plus clairs. Il n'est pas nécessaire d'être verbeux pour établir votre crédibilité.

3

Rédiger comme vous parlez

Rédiger comme vous parlez signifie utiliser moins de mots et rédiger dans un langage simple! Par exemple, au lieu de « nombre adéquat de », pourquoi ne pas utiliser « suffisamment de »? Au lieu de « étant donné que », utilisez simplement « parce que »! Vous n'êtes pas certain de rédiger comme vous parlez? Alors, lisez votre texte à voix haute.

LE PROCESSUS D'AUDIT**Quatre conseils pour rédiger de meilleurs rapports d'audit****4****Laisser tomber le jargon**

Le jargon rend la rédaction moins compréhensible. Pensez à ce que vous essayez de dire et *dites-le (ou écrivez-le)* tout simplement! Trouvez d'autres façons de le dire qui sont plus claires, moins verbeuses et plus précises. Un « changement de paradigme » est simplement un « changement » et la « granularité » est simplement le « détail ». Si vous ne pouvez pas éviter d'utiliser un terme particulier, veillez au moins à l'expliquer de sorte que chacun sache ce qu'il signifie.

Pour en savoir davantage sur la rédaction des rapports d'audit

► **Formation :**
[*Rédaction de rapports efficaces*](#)

PARTIE 1 – LE PROCESSUS D'AUDIT



ÉTABLIR LES RECOMMANDATIONS D'AUDIT »

Dix questions à prendre en compte lors de la rédaction des recommandations d'audit

La formulation de recommandations efficaces est une tâche difficile, qui exige beaucoup de réflexion, de discussion et de jugement professionnel. Pour élaborer leurs recommandations, les auditeurs peuvent se poser les questions suivantes :

- 1 **La recommandation est-elle adressée à la bonne organisation** (c'est-à-dire à celle qui peut réellement la mettre en œuvre et permettre le changement)?
- 2 **La recommandation vise-t-elle la cause profonde du problème ou ses symptômes?** (Voir notre document de travail sur l'[Analyse des causes profondes](#) pour obtenir des conseils à ce sujet.)
- 3 **La recommandation est-elle cohérente avec le rapport d'audit** et les recommandations formulées dans les rapports d'audit précédents, s'il y a lieu?
- 4 **La recommandation est-elle axée sur un domaine de risque important?**
- 5 **La recommandation est-elle succincte, mais assez détaillée pour être compréhensible en elle-même** (hors du contexte du rapport)?
- 6 **La recommandation est-elle formulée de manière à ne pas être trop normative?** (c'est-à-dire de sorte que les audités conservent la souplesse nécessaire pour décider du meilleur moyen de mettre en œuvre la recommandation)
- 7 **Quels sont les coûts et la faisabilité de l'action proposée?** Existe-t-il d'autres mesures correctives qui seraient plus abordables ou plus faciles à mettre en œuvre?

LE PROCESSUS D'AUDIT

Dix questions à prendre en compte lors de la rédaction des recommandations d'audit

- 8** La recommandation peut-elle être mise en œuvre dans un délai raisonnable?
- 9** Quel serait l'impact sur les résultats, tant positifs que négatifs, la recommandation était adoptée?
- 10** La bonne mise en œuvre de la recommandation pourrait-elle être raisonnablement vérifiée lors d'un audit de suivi?

Par ailleurs, les auditeurs peuvent éclairer leurs décisions sur les recommandations d'audit en demandant à l'entité auditée son avis sur les mesures nécessaires pour corriger les lacunes repérées. En discutant des recommandations avec l'entité auditée avant de finaliser leur rapport d'audit, les auditeurs peuvent augmenter la probabilité que leurs recommandations soient appliquées et donnent lieu à un changement positif.

Pour de l'information sur comment les institutions d'audit mesurent l'impact de leurs recommandations



- ▶ Document de travail : [L'impact des audits de performance : Définition, mesure et production de rapports](#)

PARTIE 1 – LE PROCESSUS D'AUDIT



GÉRER LES RELATIONS AVEC LES ORGANISATIONS AUDITÉES »

Huit conseils pour bien gérer les relations avec les audités en période de COVID-19

Grâce aux évolutions technologiques, les auditeurs peuvent plus facilement travailler à distance. La crise de la COVID-19 nous a mis au défi de nous adapter rapidement et d'exploiter les outils technologiques à notre disposition. Dans ce nouvel environnement, la gestion des relations avec les audités exige toujours plus d'intuition, ainsi qu'un renforcement des compétences interpersonnelles. Ce numéro de Conseils d'audit propose des orientations générales pour aider les auditeurs à gérer efficacement les relations avec les audités en cette période difficile.

1

Ne vous lancez pas à l'aveuglette

Avant toute mission d'audit, réexaminez votre évaluation des risques et confirmez l'orientation stratégique de votre bureau d'audit. Une évaluation annuelle des risques ne suffit plus : il faut la réactualiser plus fréquemment et revoir la hiérarchisation des risques majeurs de l'audité en temps de crise. Bon nombre de bureaux d'audit mettent actuellement à jour leurs évaluations des risques au regard de cette crise, ce qui les incite parfois à interrompre leurs missions ou à en réduire le champ d'application. Pour instaurer une relation de confiance avec l'audité, il est également important de garantir que les futurs produits d'audit porteront toujours sur les domaines à haut risque pertinents.

2

Tenez-vous au fait de la situation

Il convient de redoubler d'efforts pour comprendre le rôle et les responsabilités des audités avant d'entamer une mission. Bien que cela ne se reflète pas forcément sur les organigrammes, il est possible que les interlocuteurs avec lesquels vous devez échanger durant l'audit aient été réaffectés pour résoudre des problèmes liés à la crise de la COVID-19 ou soient appelés en renfort pour épauler/remplacer les personnes mobilisées pour répondre à cette pandémie. Il relève de votre devoir d'auditeur de vous informer de ces réalités et de les évoquer avec les audités au moment de revoir l'évaluation des risques et de développer l'approche d'audit.

LE PROCESSUS D'AUDIT**Huit conseils pour bien gérer les relations avec les audités en période de COVID-19****3****Faites preuve de réalisme**

Pour éviter la frustration et la dégradation des relations avec l'audité, il est primordial d'avoir conscience de l'impact potentiel du nouvel environnement sur le calendrier des audits et les dates de livraison. Bon nombre d'activités et d'événements étant annulés ou reportés, l'achèvement des audits risque logiquement d'être remis en cause lui aussi. Il convient d'instaurer une communication transparente avec l'audité afin de donner rapidement l'alerte en cas de retard de la mission et d'en discuter. Cette démarche sera bénéfique à l'audit et aux bonnes relations avec l'audité.

4**Informez-vous**

Vous avez là une excellente occasion d'apprendre à mieux connaître les organisations auditées. En vertu des règles de distanciation sociale, le contact personnel avec vos audités (quelles que soient leurs responsabilités) sera probablement limité. Profitez-en pour mieux appréhender le fonctionnement de l'organisation auditée, en particulier la façon dont elle réagit en cas de crise, et efforcez-vous de trouver par vous-même les renseignements nécessaires à l'audit afin de limiter les requêtes d'information faites aux audités. Les organisations auditées auront ainsi davantage de temps pour se concentrer sur leur environnement en pleine évolution..

5**Faites preuve de souplesse**

Que nous tentions de revenir à la normale ou de créer une nouvelle normalité, nous sommes tous confrontés au changement. L'audité doit également s'adapter à la réalité de son environnement et de sa charge de travail. Au cours de leur missions, les auditeurs devront faire preuve d'une souplesse accrue à l'égard des audités s'ils souhaitent continuer d'entretenir une bonne relation et préserver leur réputation de professionnels respectueux. Attendez-vous à ce que les audités demandent des extensions, voire des reports d'audit. Face à ces aléas prévisibles en temps de crise, la souplesse est un atout crucial.

6**Faites preuve de transparence**

Faire preuve de transparence à l'égard des audités, en particulier en période d'incertitude et de changement, instillera une confiance durable. Ce climat de bienveillance garantira le maintien d'une relation productive avec vos audités. Si les auditeurs cultivent la transparence, il y a de fortes chances que les audités se montrent eux aussi transparents et partagent en temps opportun des renseignements indispensables dans un environnement où les risques sont réévalués et où les produits et approches d'audit sont réexaminés.

LE PROCESSUS D'AUDIT**Huit conseils pour bien gérer les relations avec les audités en période de COVID-19****7****Faites preuve d'honnêteté**

Face à l'incertitude ambiante, il peut être plus difficile pour les auditeurs de fournir des garanties aux audités. Avec la réévaluation des risques et l'analyse de la conjoncture en constante évolution, l'étendue ou le calendrier de l'audit peut être amené à changer. Pour ne pas risquer d'entamer la confiance acquise auprès des audités, les auditeurs doivent communiquer avec prudence au sujet des aspects encore flous de l'audit. Les auditeurs auront tout intérêt à honorer leurs promesses pour tout ce qui touche aux aspects qui sont sous leur contrôle. Par exemple, si vous promettez de faire parvenir à l'audité une version préliminaire d'un rapport, redoublez d'efforts pour tenir parole.

8**Faites preuve d'humanité**

Comme la plupart des professionnels, les audités ont dû modifier leurs habitudes et adapter leur charge de travail dans ce nouvel environnement. Pour maintenir de bonnes relations, il est indispensable de trouver un terrain d'entente avec les audités et d'interagir humainement, en faisant preuve d'empathie et de respect. Avec la restriction des contacts personnels, il peut s'avérer encore plus difficile de voir les demandes d'audit satisfaites en temps voulu. L'instauration et le maintien d'interactions humaines avec les audités renforceront la probabilité qu'ils ne vous « oublient » pas.

En cette période d'incertitude, la gestion des relations avec les audités va devenir encore plus épineuse pour la communauté des auditeurs. Nous vous conseillons d'y voir l'occasion de vous familiariser avec les forces et les faiblesses des audités. Cet investissement vous permettra de renforcer la communication et de gagner en réactivité. Et, à long terme, l'accent placé sur la bonne gestion des relations avec les audités vous permettra de produire des audits plus efficaces.

Pour plus d'information sur les diverses actions prises par les auditeurs à travers le monde pour s'adapter à la pandémie de la COVID-19



► [Répertoire de ressources d'audit et de ressources en surveillance sur la COVID-19](#)



PARTIE 2

Thèmes d'audit

Culture organisationnelle

Neuf signaux d'alarme utiles pour orienter les audits de la culture organisationnelle 23

Égalité des sexes

Quatre faits à savoir sur les audits de l'égalité des sexes 25

Efficiences

Dix indicateurs de risque pour l'efficacité 27

Environnement

Quatre façons de donner plus d'impact aux audits de la performance environnementale 29

Surveillance

Dix indicateurs de risque pour la surveillance 31



PARTIE 2 – THÈMES D'AUDIT

CULTURE

CULTURE ORGANISATIONNELLE »

Neuf signaux d'alarme utiles pour orienter les audits de la culture organisationnelle

En substance, un audit de la culture organisationnelle vise à déterminer si la culture et les comportements réels au sein d'une organisation concordent avec la culture souhaitée constituant son objectif avoué. Pour réaliser un tel audit, la première exigence est donc de bien comprendre la culture souhaitée dans l'organisation auditée, y compris d'avoir une idée précise des comportements attendus incarnant cette culture. Sur cette base, les auditeurs peuvent identifier les domaines où un écart entre les comportements souhaités et réels est susceptible d'entraver significativement l'atteinte des objectifs organisationnels. Au cours de ce processus d'évaluation des risques, les auditeurs doivent accorder une attention particulière aux signaux d'alarme pouvant indiquer l'existence d'enjeux culturels qui méritent d'être examinés plus en détail.

Ces signaux d'alarme englobent, entre autres :

1

Certains contrôles financiers et de sécurité sont fréquemment ignorés.

Ceci peut être le signe d'un biais culturel consistant à produire des résultats à tout prix pour atteindre des objectifs organisationnels irréalistes.

2

Non-respect des codes de conduite et des politiques et procédures connexes.

Par exemple si des violations de conformité sont constatées mais qu'elles ne sont pas suivies de conséquences.

3

Méfiance envers les auditeurs et les organismes de réglementation, et

déficit de mise en œuvre de leurs recommandations.

4

Taux élevés de mécontentement dans les sondages auprès des employés dans l'ensemble de l'organisation ou dans des divisions spécifiques.

5

Taux élevés de plaintes concernant l'organisation (ou son personnel) déposées par le personnel, les clients ou le public.

PARTIE 2 – THÈMES D'AUDIT**Neuf signaux d'alarme utiles pour orienter les audits de la culture organisationnelle****6****Taux élevés de roulement** et d'absentéisme du personnel.**7****Problèmes de longue date non résolus.** Par exemple lorsque des observations d'audit similaires ont été formulées à plusieurs reprises au fil des ans et qu'aucune mesure concrète n'a été prise pour résoudre le problème identifié.**8****Manque de mesures concrètes ou incitatives** appuyant les valeurs organisationnelles. Par exemple si aucune mesure n'est prise pour faire progresser l'égalité des sexes alors que cela fait partie des objectifs énoncés.**9****Inadéquation entre, d'un côté, les mesures d'incitation au rendement et, de l'autre, les politiques et les valeurs de l'organisation.** Par exemple si les mesures incitatives récompensent uniquement la réalisation des projets dans les délais et le budget prévus, alors que les valeurs organisationnelles mettent l'accent sur l'excellence des produits et la qualité des services.

Les auditeurs ont différents moyens d'obtenir des informations pour appuyer l'évaluation des risques et identifier les signaux d'alarme. Ils peuvent commencer par examiner les audits précédents et le taux de mise en œuvre des recommandations par une organisation. Ils peuvent également consulter d'autres auditeurs financiers et de performance qui connaissent bien l'organisation et leur demander leur avis sur la culture qui y règne. Ensuite, ils peuvent examiner les informations disponibles sur les valeurs et les engagements éthiques de l'organisation avant de demander et d'analyser les rapports de sondages auprès du personnel, les politiques de ressources humaines, les mesures d'incitation au rendement, les rapports d'entrevues de départ, les procès-verbaux des principales réunions de la direction, etc. Bien entendu, les entrevues avec la direction visant à obtenir des informations supplémentaires font également partie du processus habituel d'évaluation des risques.

Pour plus d'information sur ce sujet

- ▶ **Regards sur la recherche :**
[*Auditer la culture organisationnelle dans la fonction publique*](#)
- ▶ **Webinaire (disponible aux membres seulement) :**
[*L'audit de la culture organisationnelle*](#)
- ▶ **Webinaire (disponible aux membres seulement) :**
[*Un élément clé de votre prochain plan d'audit : Un audit de la culture dans le secteur public*](#)

PARTIE 2 – THÈMES D'AUDIT



ÉGALITÉ DES SEXES »

Quatre faits à savoir sur les audits de l'égalité des sexes

Les inégalités de genre sont encore profondément enracinées dans tous les pays et toutes les sociétés. Ce sont les plus généralisées, les plus systémiques et les plus structurelles de toutes les inégalités et elles nous touchent tous. Par exemple, lorsque les jeunes filles et les femmes n'ont pas un accès égal aux ressources et à des chances égales de participer au processus décisionnel, leur famille, leur collectivité et leur pays en ressentent des coûts socio-économiques importants. Les audits peuvent jouer un rôle en vérifiant si les gouvernements respectent leurs engagements, atteignent les résultats prévus et mettent en place des politiques et des programmes qui fonctionnent.

Voici des choses que vous devriez savoir lorsque vous effectuez un audit de l'égalité des sexes.

1

Votre audit de l'égalité des sexes pourrait générer des avantages économiques substantiels

Malgré le fait qu'il fasse partie des leaders mondiaux dans le domaine de l'égalité des sexes, le Canada a encore beaucoup à gagner. Un [rapport de 2017 du McKinsey Global Institute](#) concluait que la promotion de l'égalité des femmes au Canada avait le potentiel de faire croître le PIB annuel du pays de 150 milliards de dollars d'ici 2026, une augmentation de 0.6 p. cent du PIB annuel. En faisant des recommandations bien ciblées pour apporter des améliorations, les auditeurs peuvent jouer un rôle en aidant à générer des avantages économiques.

2

Les gouvernements ont besoin des audits de l'égalité des sexes pour s'assurer qu'ils respectent leurs obligations

Le gouvernement du Canada a ratifié la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. Il a également signé la Déclaration et Programme d'action de Beijing qui recommande que les gouvernements « prennent des mesures visant à procéder, avant toute décision politique, à une analyse de ses conséquences sexospécifiques ». Ces ententes internationales créent des obligations et des responsabilités pour tous les pays signataires. De plus, la Charte canadienne des droits et libertés garantit l'égalité devant la loi pour chaque personne, sans discrimination fondée sur le sexe. La Partie II de la Loi constitutionnelle de 1982 prévoit l'égalité de garantie des droits ancestraux et des droits issus des traités aux hommes et aux femmes. De plus, de nombreux gouvernements (fédéral, provinciaux et territoriaux) et de nombreuses administrations municipales ont des lois exigeant que les employeurs réalisent l'équité en matière d'emploi pour corriger les désavantages auxquels font face les femmes et les autres groupes désignés. Il y a donc de nombreuses lois que les auditeurs peuvent utiliser pour évaluer la conformité aux exigences de l'égalité des sexes.

PARTIE 2 – THÈMES D'AUDIT**Quatre faits à savoir sur les audits de l'égalité des sexes****3****3 Votre audit peut assurer que les données requises pour réaliser l'égalité des sexes sont disponibles et fiables**

L'utilisation d'objectifs, de cibles et d'indicateurs mesurables et quantifiés est au coeur de la réalisation de l'égalité des sexes. La transparence, la prise de décisions fondée sur des données probantes et l'établissement de priorités sont essentiels dans la préparation des rapports. Notamment, les données ventilées selon le genre sont essentielles. Plus particulièrement, les gouvernements utilisent des cibles et des indicateurs pour les raisons suivantes :

- indiquer le degré de changement qu'ils prévoient accomplir et communiquer ceci aux citoyens,
- établir la base, fondée sur des données, qui permettra de faire le suivi des progrès futurs, et
- faire le compte rendu des progrès pour assurer une reddition de comptes envers les citoyens et les institutions internationales.

Les audits de l'égalité des sexes devraient donc évaluer ce qui suit :

- les cibles et les indicateurs que choisit le gouvernement pour mesurer les progrès,
- les systèmes en place pour collecter des données fiables et assurer leur intégrité,
- la façon dont les données sont intégrées aux processus décisionnels, et
- les rapports publics sur les progrès.

4**4 Tous les audits peuvent inclure une ligne d'enquête sur l'égalité des sexes**

Les audits peuvent mettre l'accent uniquement sur l'égalité des sexes en soulignant la capacité et la réussite des gouvernements à atteindre cet objectif. Mais ils ne sont pas limités à cela. L'égalité des sexes est un enjeu intersectoriel qui peut entraîner des améliorations dans la façon dont une foule de programmes sont conçus et offerts et dont les résultats sont atteints. Les auditeurs peuvent examiner le programme ou l'activité auditée du point de vue de l'égalité des sexes et se poser la question suivante : A-t-il ou a-t-elle des aspects ou des dimensions qui sont sensibles au genre? Cet examen pourrait mener à des observations d'audit importantes pour les législateurs et les gouvernements.

Pour plus d'information sur ce sujet

- ▶ **Guide pratique :**
[L'audit de l'égalité des sexes dans le cadre des objectifs de développement durable des Nations Unies](#)
- ▶ **Formation :**
[L'audit de l'égalité des sexes](#)

PARTIE 2 – THÈMES D'AUDIT



EFFICIENCE »

Dix indicateurs de risque pour l'efficacité

Au moment de l'examen des documents, de la réalisation des entrevues ou de la visite de lieux pendant la phase de planification d'un audit de l'efficacité, les auditeurs de performance peuvent découvrir des informations ou des situations laissant supposer l'existence d'un risque pour l'efficacité dans un programme ou une organisation. Dans de tels cas, ils doivent consigner leurs observations et obtenir les renseignements complémentaires requis. Ci-dessous figure une liste non exhaustive d'indicateurs pouvant révéler l'existence d'un risque pour l'efficacité :

1

Les renseignements sur la performance sont inexistants ou l'attention accordée aux renseignements disponibles est insuffisante.

Par exemple, les données élémentaires sur les volumes d'intrants et d'extrants ne sont ni collectées ni analysées; l'information sur le rendement n'est pas pertinente, fiable, complète ou produite en temps opportun; les rapports sur le rendement ne sont pas portés à l'attention des individus chargés de la gouvernance.

2

Le personnel n'est pas déployé de manière à stimuler l'efficacité.

Par exemple, le taux de roulement du personnel est élevé ou les employés manquent de formation.

3

Les coûts des activités et des programmes ne sont pas connus, ou les données à cet égard ne sont pas régulièrement collectées et examinées.

Par exemple, certaines données sur les coûts d'un programme sont disponibles, mais le coût unitaire de chaque extrant est inconnu; de l'information financière complète n'est pas disponible pour les individus chargés de la gouvernance.

4

Les contrôles sont excessifs par rapport à ceux qui existent dans des organisations similaires bien gérées.

Par exemple, de nombreuses approbations sont requises pour des transactions de routine présentant un faible risque.

5

Il n'existe pas de fonction d'audit interne (ou elle est très limitée).

Cela pourrait signifier que l'organisation ne prête pas suffisamment attention aux contrôles de gestion et à leur incidence sur l'efficacité.

PARTIE 2 – THÈMES D'AUDIT**Dix indicateurs de risque pour l'efficacité****6****La conception des programmes ne contribue pas à l'efficacité.**

Par exemple, l'enchaînement des opérations peut être loin d'être optimal et il peut exister des redondances dans les tâches ou les données. L'examen des principaux indicateurs de performance et la comparaison avec des normes internes ou externes peuvent permettre de repérer des problèmes.

7**Les possibilités d'utiliser des services partagés n'ont pas été étudiées.**

Par exemple, l'organisation n'a pas évalué les gains d'efficacité potentiels qu'elle pourrait réaliser en mettant en commun avec d'autres organisations des services administratifs comme le traitement des opérations financières, l'approvisionnement, la gestion des ressources humaines et les fonctions de la paie.

8**Les systèmes et les processus n'utilisent pas efficacement les technologies de l'information.**

Par exemple, les dossiers sont en format papier et les documents imprimés forment la base des systèmes et des procédures.

9**La remise en question du statu quo par la haute direction n'est pas suffisamment rigoureuse.**

Par exemple, l'organisation ne réalise pas de comparaison formelle entre l'efficacité de son programme et celle de programmes similaires dans d'autres organisations, ce qui lui permettrait de collecter des renseignements objectifs pour prendre des décisions.

10**Les normes de services ne sont pas satisfaites.**

Par exemple, les plaintes des clients sont nombreuses ou ne sont pas traitées; la liste d'attente est longue pour accéder aux services ou les retards dans le traitement des dossiers en cours s'accumulent; l'espace disponible est plus grand que nécessaire (bureaux, entrepôts, etc.).

Pour en apprendre davantage sur l'audit de l'efficacité

► **Guide pratique :**
L'audit de l'efficacité

PARTIE 2 – THÈMES D'AUDIT



ENVIRONNEMENT »

Quatre façons de donner plus d'impact aux audits de la performance environnementale

La dégradation de l'environnement et les pressions qu'il subit demeurent un sujet préoccupant. Au Canada, d'importantes préoccupations environnementales ont été soulevées. Qu'il s'agisse du déclin de la biodiversité ou de la contamination de l'eau potable, des effets du changement climatique ou du smog urbain, des nappes aquifères menacées ou des espèces envahissantes, d'un océan à l'autre, les collectivités et les écosystèmes sont aux prises avec des problèmes sur lesquels on ne peut fermer les yeux. La bonne nouvelle, c'est que les audits de la performance constituent une excellente opportunité d'apporter des changements, d'avoir un impact et d'ajouter de la valeur.

Voici certaines choses à faire pour augmenter l'impact positif d'un audit de la performance environnementale :

1

Critères : produire un impact positif

Les règlements gouvernementaux en matière d'environnement sont souvent fondés sur des exigences minimales. Un raccourci plausible que les auditeurs peuvent prendre est de produire des rapports sur le respect des règlements, lignes directrices ou politiques. Ces outils fournissent un ensemble non controversé de critères qui seront facilement acceptés par les organisations auditées et compris par les intervenants. Mais, étant donné que les exigences environnementales sont souvent intrinsèquement minimales, cette approche peut s'avérer une occasion manquée de produire un audit à fort impact qui ferait une différence positive. Les auditeurs peuvent produire des rapports qui vont au-delà de la conformité parce qu'ils :

- S'appuient sur les pratiques exemplaires pour établir les attentes par rapport auxquelles les programmes et les ministères seront évalués;
- Comparent la performance des organisations auditées à celle d'organisations semblables présentes dans d'autres administrations;
- Mesurent et analysent les résultats et leurs tendances.

2

Étendue : la définir en tenant compte des liens

Les questions environnementales sont souvent liées. L'utilisation d'une approche qui incorpore les trois volets du développement durable (économie, environnement et société) permet une perspective plus large et est une bonne façon de faire ressortir la mosaïque des liens qui caractérisent souvent les problèmes environnementaux. La société est formée de différents groupes qui ont des priorités variées, pouvant inclure la croissance de l'économie, la création et le maintien d'emplois, la santé et la sécurité des citoyens. Lorsqu'un audit

PARTIE 2 – THÈMES D'AUDIT

Quatre façons de donner plus d'impact aux audits de la performance environnementale

environnemental réussit à faire ressortir les liens tangibles avec ces priorités, le rapport qui en résulte intéressera un plus large public et ne sera pas mis de côté sous le prétexte qu'il présente une vision unilatérale et non réaliste.

3

Rapports : utiliser les rapports d'audit pour éduquer

Puisque les questions environnementales sont souvent complexes, il peut s'avérer nécessaire d'expliquer des concepts importants dans l'introduction d'un rapport pour que les lecteurs soient en mesure de bien comprendre les observations de l'audit et leur signification. Pour cette raison, il est recommandé aux auditeurs environnementaux de commencer leurs rapports par des explications destinées aux lecteurs au sujet des questions environnementales pertinentes, afin de leur donner le contexte et l'information de base. C'est l'endroit idéal pour indiquer les liens pertinents avec les principaux aspects économiques et sociaux.

Les rédacteurs des rapports doivent les rédiger dans un langage simple et éviter d'être trop techniques. Les rapports d'audit environnemental qui sont les plus susceptibles de produire un impact et d'apporter une valeur ajoutée sont ceux qui arrivent à mettre des sujets complexes à la portée de tous et qui apportent aux lecteurs de l'information nouvelle. De même, les rapports qui permettent aux lecteurs de s'intéresser de près au sujet et de se préoccuper des observations de l'audit auront une plus grande portée. Les études de cas concrets atteindront cet objectif. Par exemple, les études de cas portant sur la qualité de l'environnement dans les zones urbaines se révéleront souvent très efficaces, surtout si elles fournissent des renseignements sur les effets potentiels sur la santé.

4

Recommandations : viser à créer un effet domino

Pour améliorer la probabilité de présenter des observations significatives, les auditeurs peuvent viser à créer un « effet domino ». L'effet domino correspond à créer une situation où un changement apporté à un élément du système fait changer d'autres éléments dudit système; l'effet est plus grand si les éléments sont interreliés. Introduire, par exemple, une taxe sur le carbone aura un effet domino dans la société et dans l'économie étant donné qu'il y a des chances qu'elle ait pour effet de réduire la consommation des produits à haute teneur en carbone, de diminuer les émissions de gaz à effet de serre, d'augmenter l'utilisation des transports publics, d'assainir l'air, d'améliorer la santé des citoyens et d'abaisser les coûts du système de santé. Pour que cet effet domino soit optimal, les recommandations doivent viser un moment décisif, c'est-à-dire un point de déclenchement en cascade d'une série d'impacts sur plusieurs éléments du processus ou du système en cause.

Pour plus d'information sur ce sujet



- ▶ Document de travail : [*Comment donner plus d'impact aux audits de la performance environnementale*](#)

PARTIE 2 – THÈMES D'AUDIT



SURVEILLANCE »

Dix indicateurs de risque pour la surveillance

Évaluer les risques est une tâche fondamentale pour sélectionner les enjeux de surveillance les plus importants à auditer. Vous pouvez examiner les renseignements collectés précédemment pendant l'audit (la structure de gouvernance et les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration ou du comité, etc.) pour trouver des signes indiquant des risques en matière de surveillance dans des domaines précis de l'organisme, du conseil, de la commission ou de l'autorité qui sera l'objet de l'audit.

Voici quelques-uns des signes courants indiquant des risques éventuels en matière de surveillance :

- 1 **Le conseil d'administration a connu un changement complet de ses membres** ou le taux de roulement des administrateurs est très élevé.
- 2 **Le conseil d'administration n'interroge jamais, ou alors rarement, le chef de la direction** ou lui demande de s'expliquer.
- 3 **Le président du conseil d'administration ou le chef de la direction se montre excessivement dominant** aux réunions du conseil d'administration.
- 4 **Les conflits d'intérêts sont fréquents** parmi les membres de l'organe de surveillance, et/ou les mesures prises pour gérer les conflits d'intérêts connus ne sont pas documentées.
- 5 **Les membres du conseil d'administration interviennent dans la gestion quotidienne de l'initiative sous surveillance**, ou il n'existe aucune séparation des tâches entre le conseil d'administration et la direction.
- 6 **Le conseil d'administration ou ses comités se réunissent rarement**, ou les réunions sont brèves, convenues et superficielles.

PARTIE 2 – THÈMES D'AUDIT**Dix indicateurs de risque pour la surveillance**

- 7** **Les administrateurs ne comprennent pas leurs rôles**, ne connaissent pas l'étendue de leurs responsabilités de surveillance et pensent que de nombreux aspects de la surveillance incombent à la direction.
- 8** **Les recommandations d'audit interne ne sont jamais ou rarement mises en œuvre**, ou l'audit interne est supprimé ou sous-traité.
- 9** **Il existe des problèmes organisationnels importants** : mauvaise performance par rapport aux cibles opérationnelles ou stratégiques; retards et dépassements de coûts excessifs; nombre élevé de plaintes, de pénalités et d'amendes; ou aggravation des risques.
- 10** **Le suivi et la prise de mesures correctives sont défectueux** quand des problèmes importants sont portés à l'attention du conseil d'administration.

Ces signes peuvent aider à cibler les travaux d'examen subséquents, mais vous ne devez pas les accepter aveuglément comme preuve que des lacunes existent en matière de surveillance. Vous devez toujours collecter des éléments probants suffisants et appropriés pour confirmer le lien de causalité avant de conclure à la présence d'une lacune réelle.

Pour en apprendre davantage sur l'audit de la surveillance



- ▶ **Guide pratique :**
[*L'audit de la surveillance*](#)
- ▶ **Webinaire (disponible aux membres seulement) :**
[*La surveillance dans le secteur public – Un webinaire sur l'audit de la surveillance effectuée par les conseils d'administration*](#)



PARTIE 3

Technologies émergentes

La chaîne de blocs

Quatre opportunités présentées aux auditeurs par la technologie de la chaîne de blocs 34

Analytique des données

Six moyens non-techniques d'exploiter la valeur de l'analytique des données..... 36

Intelligence artificielle

Huit faits que les auditeurs devraient savoir sur l'intelligence artificielle 38



PARTIE 3 – TECHNOLOGIES ÉMERGENTES

LA CHAÎNE DE BLOCS »

Quatre opportunités présentées aux auditeurs par la technologie de la chaîne de blocs

La technologie « chaîne de blocs » (Blockchain), introduite initialement après la crise financière mondiale en 2008, constitue la plateforme sur laquelle repose la cryptomonnaie appelée Bitcoin. Elle a depuis été graduellement adoptée par de nombreux intervenants économiques et sociaux. Pour les audits du secteur public, de profonds changements dans la gestion des données et des actifs numériques par les organismes audités laissent entrevoir des répercussions possibles à l'égard des activités d'audit de performance. Il faudra notamment repenser la nature des éléments probants nécessaires pour permettre d'obtenir le niveau de certification qui répond aux normes professionnelles, et la façon de recueillir ces éléments.

Voici quelques-unes des occasions que peut offrir aux auditeurs cette technologie qui risque de révolutionner les façons de faire :

1

Approfondir leur connaissance des activités des organismes audités.

De très nombreuses applications reposant sur la chaîne de blocs sont en voie d'élaboration à l'intention particulière des gouvernements, destinées notamment aux fins suivantes : la perception des impôts et taxes, la gestion des documents, le vote, le régime réglementaire de surveillance, la gestion de l'identité. Sans nul doute, d'autres applications génériques liées notamment à la gestion financière et à la comptabilité, à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, à la cybersécurité, aux échanges commerciaux, seront aussi transférables au secteur public. Par conséquent, ne serait-ce que pour bien comprendre le mode de fonctionnement des organismes qu'ils auditent, les auditeurs du secteur public devront approfondir leur connaissance de la chaîne de blocs et de la manière dont les organismes audités s'en servent.

2

Veiller à la mise en œuvre adéquate des applications reposant sur la chaîne de blocs avant leur lancement général.

La chaîne de bloc est conçue de manière à éliminer l'intervention de tierces parties tout en assurant des mises à jour instantanées et sécurisées des comptes. Dans ce contexte, on s'attend donc à ce que le besoin de services d'audit financier périodiques soit grandement modifié et peut-être réduit. Cependant la mise en œuvre de la chaîne de blocs peut comporter certains dangers. Les auditeurs pourraient ajouter une valeur importante en menant des audits informatiques qui tiendraient compte des risques et permettraient ainsi d'assurer la mise en place de contrôles adéquats et efficaces.

PARTIE 3 : TECHNOLOGIES ÉMERGENTES**Quatre opportunités présentées aux auditeurs par la technologie de la chaîne de blocs****3****Tirer parti des possibilités offertes par la chaîne de blocs pour communiquer l'information financière en temps réel et procurer la certification voulue en temps opportun.**

La chaîne de blocs permettra aux organismes audités de surveiller de manière continue leurs processus, de procurer une piste d'audit ou de réaliser une analyse des comptes simplement en appuyant sur un bouton. Dans un avenir fondé sur la chaîne de blocs, la direction d'un organisme pourrait mettre des « clés » numériques à la disposition d'auditeurs externes, ce qui leur donnerait un accès sans précédent à des données détaillées et horodatées sur toutes les opérations inscrites. Un tel accès aura inévitablement une influence importante sur les stratégies d'audit qu'adopteront les auditeurs.

4**Acquérir une meilleure capacité d'utilisation de l'analytique des données.**

La chaîne de blocs intensifiera l'omniprésence des données numériques dans tout environnement. Les organismes qui font appel à la chaîne de blocs disposeront vraisemblablement d'un ensemble de puissants outils pour communiquer de l'information et rendre des comptes, et ce, en toute transparence des opérations, pour gérer leur situation financière et en communiquer les résultats. Les auditeurs législatifs devront continuer et même accélérer leurs efforts en vue d'acquérir des compétences et de les élargir en matière d'analytique des données, de manière à savoir mieux les utiliser à la hauteur de la quantité et de la complexité croissantes des données émanant des organismes audités. Il faudra donc faire appel aux stratégies habituelles déjà mises en place dans ce domaine : embaucher un plus grand nombre d'experts, développer l'expertise du personnel des équipes d'audit par la formation et l'obtention de certifications professionnelles, et de rester au fait de l'architecture et des banques de données des systèmes d'information des organismes audités.

Pour en savoir plus sur ce sujet

- ▶ **Regards sur la recherche :**
[*La chaîne de blocs et les activités d'audit : Aperçu de l'incidence potentielle de cette technologie sur l'audit législatif.*](#)

PARTIE 3 – TECHNOLOGIES ÉMERGENTES

ANALYTIQUE DES DONNÉES »

Six moyens non-techniques d'exploiter la valeur de l'analytique des données

Les auditeurs utilisent d'une manière ou d'une autre les techniques d'analytique des données depuis plus de dix ans, mais la plupart d'entre eux éprouvent des difficultés à maximiser la valeur que cet outil peut apporter.

Si certains bureaux d'audit ont gagné en expérience au fil des ans et tiré un profit considérable de l'utilisation de l'analytique des données, d'autres ont du mal à y recourir de manière cohérente et à obtenir des résultats utiles. Plusieurs bureaux d'audit ont également vu leur performance décliner après avoir perdu des employés clés devenus experts en analytique des données dans le cadre de leur travail.

Comment expliquer ces variations en termes de résultats?

Il semble y avoir un consensus sur les mesures qui peuvent être prises pour accroître la valeur ajoutée apportée par l'analytique des données dans un bureau d'audit législatif ou un service d'audit interne. Étonnamment, ces mesures ne sont pas nécessairement axées sur la technologie. Il s'agit plutôt, pour les auditeurs, d'adopter les stratégies suivantes :

1

Faire preuve d'un leadership visionnaire

Le rôle des responsables d'audit est de défendre leur vision et de convaincre les membres clés de leur équipe de partager la même vision. Les bureaux d'audit les plus performants sont ceux dont les dirigeants ont pleinement conscience du rôle joué par l'analytique des données dans leur succès.

2

Se concentrer sur la satisfaction des parties prenantes

De nombreux auditeurs ne reconnaissent toujours pas les besoins des parties prenantes et à quel point il est essentiel de gérer et de satisfaire leurs attentes. De nombreuses organisations du secteur public sont très investies dans l'analytique des données et elles s'attendent à ce que les auditeurs fassent de même.

3

Réaliser des audits axés sur les risques

Les audits axés sur les risques sont un excellent moyen de faire en sorte que votre équipe utilise les ressources de manière optimale tout en apportant une valeur ajoutée là où cela peut être utile. Dans ce contexte, l'analytique des données est un outil utile pour évaluer les risques et indiquer à la direction quelle est leur ampleur et comment ils peuvent être atténués. Mettre l'accent sur les risques permet de maximiser la valeur qui peut être tirée de votre investissement dans l'analytique des données.

PARTIE 3 : TECHNOLOGIES ÉMERGENTES**Six moyens non-techniques d'exploiter la valeur de l'analytique des données****4****Utiliser, partager et répéter**

Les auditeurs documentent et normalisent tout ce qui est effectué dans le cadre d'une mission, mais ils sont nombreux à ne pas faire de même avec l'analytique des données. Le partage, la réutilisation et la reproductibilité des procédures analytiques permettent de réaliser des gains d'efficacité considérables. Ne cherchez pas à réinventer la roue.

5**Adopter une approche rigoureuse en matière d'analytique des données**

Les meilleurs auditeurs font toujours preuve d'une rigueur exceptionnelle. Ils planifient minutieusement leurs actions, déterminent scrupuleusement l'étendue des audits et valident leurs constatations. Cette rigueur et les principes sous-jacents qui la régissent doivent être respectés pour utiliser l'analytique des données durant le processus d'audit.

Documentez systématiquement vos données et assurez-vous que vos procédures analytiques cadrent bien avec votre stratégie d'audit. Il est essentiel de résister à la tentation de faire des recherches à l'aveuglette en espérant qu'elles portent leurs fruits (les auditeurs appellent cela « aller à la pêche »).

6**Investir dans le perfectionnement du personnel**

Les analystes de données les plus efficaces sont ceux qui font preuve d'esprit critique, et non ceux qui maîtrisent le mieux les logiciels. Il est essentiel de mettre l'accent sur l'utilisation contextuelle des logiciels analytiques pour qu'un investissement dans les ressources humaines et la technologie apporte une valeur ajoutée.

Aucune de ces mesures ne consiste à déployer des logiciels sophistiqués, du matériel coûteux et des légions d'experts en science des données. Le succès ou l'échec des stratégies d'analytique des données repose parfois sur des facteurs non techniques. Quand elles sont mises en œuvre avec détermination et dynamisme, ces mesures peuvent servir de base aux auditeurs pour maximiser la valeur ajoutée apportée par l'utilisation de l'analytique des données et pour jeter un nouvel éclairage sur la performance d'une organisation.

Pour en apprendre davantage sur l'analytique des données et l'application de l'intelligence artificielle dans le domaine de l'audit



- **Webinaire** (disponible aux membres seulement) :
[Créer des opportunités pour aujourd'hui : connexion des données, des flux de travail et des résultats](#)

PARTIE 3 – TECHNOLOGIES ÉMERGENTES

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE »

Huit faits que les auditeurs devraient savoir sur l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle (IA) est une technologie émergente qui suscite la fascination. Rapidement adoptée par le secteur des technologies de l'information, elle a débouché sur d'innombrables applications dans notre économie et semble désormais omniprésente. Sa capacité à automatiser les processus et à repousser les limites de l'esprit humain entraîne d'ores et déjà de profondes mutations dans plusieurs domaines, y compris celui de l'audit. L'IA révolutionne la profession d'auditeur en élargissant l'étendue et l'efficacité de la collecte et de l'analyse des éléments probants.

Voici quelques faits intéressants que les auditeurs devraient garder à l'esprit lorsqu'ils considèrent cette technologie :

1

L'intelligence artificielle n'est pas une technologie du futur, elle est déjà partout.

Chaque jour voit son lot d'annonces sur l'utilisation de l'IA dans de nouveaux domaines. En voici quelques exemples :

- voitures autonomes
- moteurs de recherche en ligne
- achats en ligne personnalisés
- personnalisation des produits par les médias d'information et les compagnies de divertissement
- prévisions météorologiques du gouvernement
- assistants numériques sur les appareils personnels.

Beaucoup de ces innovations axées sur l'IA sont désormais bien connues de nombreux consommateurs et deviennent monnaie courante dans divers secteurs. Plusieurs autres innovations n'en sont encore qu'à leurs balbutiements et il leur reste un long chemin à parcourir avant d'être des technologies éprouvées.

2

L'IA n'est pas une technologie unique, c'est en fait une famille de technologies.

Les capacités de l'IA se sont diversifiées ces dernières années et peuvent désormais être appliquées à des tâches variées. Elle englobe un certain nombre de technologies telles que la robotique, les systèmes experts, le traitement du langage naturel et l'analytique prédictive. Les technologies les plus prometteuses pour les auditeurs sont la reconnaissance d'images, la reconnaissance de la parole et l'apprentissage automatique.

PARTIE 3 : TECHNOLOGIES ÉMERGENTES**Huit faits que les auditeurs devraient savoir sur l'intelligence artificielle****3****La reconnaissance d'image peut automatiser de nombreuses tâches d'audit fastidieuses.**

La reconnaissance d'images est possible parce que l'IA est capable de traiter des vidéos et des images numériques de façon mathématique et d'identifier des schémas à partir de ces données. Il est ainsi possible de procéder à des inventaires au moyen d'une caméra vidéo attachée à un drone, d'identifier et de localiser des articles, et même de rendre compte de leur état. Ces analyses vidéo peuvent être réalisées de façon extrêmement efficace, puisqu'il ne faut que quelques minutes pour analyser des heures d'enregistrement.

4**La reconnaissance vocale changera la façon dont les auditeurs effectuent des entrevues.**

La reconnaissance de la parole vise à exploiter des données audio diffusées en continu ou enregistrées, comme les messages vocaux, les appels téléphoniques, les audioconférences, les entrevues, les présentations et les enregistrements des réunions de la direction ou du conseil d'administration. Un logiciel de reconnaissance de la parole « comprend » et analyse les structures grammaticales et sémantiques du langage, en prenant en compte les accents, les erreurs et le bruit de fond. La capacité de transcrire fidèlement les enregistrements vocaux d'audioconférences, d'entrevues et de témoignages constitue une application prometteuse pour les activités d'audit.

5**L'apprentissage automatique peut amplifier la capacité d'analyse des auditeurs.**

L'apprentissage machine utilise des modèles algorithmiques pour réaliser des analyses de données complexes à partir de vastes ensembles de données, sans instructions spécifiques. Il est programmé pour procéder à un traitement itératif des données et élaborer des modèles mathématiques, afin d'identifier des schémas et de faire des prédictions. Des applications s'appuyant sur cette technologie voient le jour au sein de la profession d'auditeur. À titre d'exemple, des logiciels capables de lire des contrats complexes, de repérer des termes clés et d'établir des corrélations avec les transactions pourraient permettre d'identifier des schémas et des cas de non-conformité.

6**Les auditeurs doivent améliorer leurs compétences pour maîtriser l'IA.**

Pour auditer et utiliser l'IA, les auditeurs devront disposer des outils et des connaissances techniques nécessaires à l'évaluation de cette technologie et de son impact sur l'économie, l'efficacité et l'efficacité des organisations auditées. Par conséquent, les auditeurs devront non seulement affûter et perfectionner les compétences qu'ils possèdent déjà, mais aussi en acquérir de nouvelles. Les compétences requises les plus pertinentes sont les suivantes :

- Comprendre les atouts et les limites de la technologie de l'IA. Il sera nécessaire de saisir les ramifications des technologies d'IA sur les opérations de l'organisation auditée.
- Comprendre et intégrer les données. L'IA augmentera le besoin pour les compétences d'audit requises afin d'utiliser les outils d'analytique des données.
- Avoir un raisonnement analytique. L'automatisation progressive des tâches mécaniques permettra aux auditeurs de se concentrer sur l'analyse; ceci mettra à profit la capacité humaine de passer au crible l'information intuitivement.

PARTIE 3 : TECHNOLOGIES ÉMERGENTES**Huit faits que les auditeurs devraient savoir sur l'intelligence artificielle****7****L'IA peut être biaisée.**

Comme elle se base sur du code, l'IA reflète forcément les biais des codeurs, et peut même les amplifier. Par conséquent, les préoccupations relatives aux biais dans l'IA sont à la fois un risque pour les organisations auditées et une contrainte pour l'utilisation de l'IA dans les audits. Les auditeurs peuvent fournir une protection essentielle contre les effets négatifs de ces biais sur les organisations vérifiées qui utilisent l'IA, tout en se gardant de leur impact sur leurs audits lorsqu'ils les utilisent eux-mêmes. Afin de faciliter la détection de ces biais, des efforts se poursuivent pour essayer d'identifier, de retracer et de documenter le processus de prise de décision par l'IA au moyen de l'apprentissage profond. Cela permettra la création d'une piste d'audit pouvant être examinée et analysée.

8**L'IA ne remplacera pas les auditeurs, mais elle les rendra plus efficaces.**

L'IA montre toute son utilité dans l'exécution de tâches fastidieuses. Pour la profession d'auditeur, il est facile d'identifier un certain nombre d'applications concrètes en la matière : examens de contrats, inventaires, examens de conformité des transactions, etc. L'IA peut exécuter toutes ces tâches plus facilement que les humains. Elle est plus rapide, efficace et précise, et permet souvent d'examiner 100% des transactions (au lieu de tester un échantillon restreint). L'idée n'est pas de se passer des humains, mais bien d'en renforcer et d'en élargir le rôle en leur permettant de se concentrer sur des tâches plus importantes. Les humains sont toujours mieux à même que les ordinateurs d'expliquer la signification des données et de porter des jugements qualitatifs qui apportent une valeur ajoutée aux organisations auditées.

Les racines de l'intelligence artificielle dans les sciences informatiques sont trop profondes, et ses applications modernes sont trop importantes, pour parler d'une mode passagère. L'IA modifie d'ores et déjà en profondeur notre société et notre économie. Malgré les difficultés qu'elle pose, l'IA changera profondément la façon dont les audits sont réalisés.

Pour en apprendre davantage sur l'application de l'intelligence artificielle dans le domaine de l'audit



- ▶ **Regards sur la recherche :**
[*L'intelligence artificielle et les activités d'audit : Aperçu de l'impact potentiel sur les auditeurs du secteur public*](#)
- ▶ **Webinaire (disponible aux membres seulement) :**
[*Utilisation de l'intelligence artificielle dans les audits*](#)
- ▶ **Webinaire (disponible aux membres seulement) :**
[*Utiliser l'intelligence artificielle en période de crise*](#)

Remerciements

La Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation remercie toutes les personnes qui ont contribué à la série *Conseils d'audit* depuis son lancement, ainsi qu'à la préparation de ce document.

Auteurs

- ▶ Pierre Fréchette, directeur de la recherche, Produits et Services, FCAR
- ▶ Yves Genest, vice-président, Produits et Services, FCAR

Collaborateurs

- ▶ Maria Capozzi, directrice, Bureau du vérificateur général du Manitoba
(*Sept conseils pour réaliser un sondage dans le cadre d'un audit de performance*)
- ▶ Martha Genest, associée principale, Centre for Audit & Risk Management
(*Huit conseils pour bien gérer les relations avec les audités en période de COVID-19*)
- ▶ Andrew Simpson, chef de l'exploitation, CaseWare RCM Inc.
(*Six moyens non-techniques d'exploiter la valeur de l'analytique des données*)

Conception Web et Communications

- ▶ Lynne Casiple, agente du site Web et des TI, FCAR
- ▶ Véronique Coch, directrice des communications et des relations avec les parties prenantes, FCAR

Production

- ▶ Cyan Solutions (graphisme)
- ▶ Laurel Hyatt, éditrice, Byword Communications (édition)
- ▶ Francine Watkins Translation Services Inc. (traduction)

© 2020 **Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation**

Tous droits réservés. Aucune reproduction d'un extrait quelconque de ce document ou d'un de ses documents complémentaires, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, en particulier par photocopie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre, ne sera permise sans le consentement écrit de l'éditeur.

Publié par :

Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation
1505 avenue Laperriere, suite 100
Ottawa, ON K1Z 7T1, Canada
Tél : 613-241-6713
info@caaf-fcar.ca
www.caaf-fcar.ca

ISBN : 978-1-990150-00-5

Cette publication est aussi disponible en anglais sous le titre :
100 Tips for Performance Auditors



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION