

GUIDE

# Audit de l'efficacité d'une fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi



FONDATION CANADIENNE  
POUR L'AUDIT ET  
LA RESPONSABILISATION



## À propos de la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation

La Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation se consacre à la recherche et à l'éducation. Notre mission consiste à renforcer l'audit de performance, la surveillance et la reddition de comptes dans le secteur public, tant au Canada qu'à l'étranger. Nous contribuons au développement des capacités des bureaux d'audit législatif, des organes de surveillance, des ministères et des sociétés d'État en élaborant et en mettant en œuvre ce qui suit :

- des ateliers de formation et des possibilités d'apprentissage;
- des méthodes, des guides et des trousseaux à outils;
- des recherches appliquées et avancées;
- des rencontres pour la diffusion de l'information et des initiatives de développement communautaire.

Rendez-vous sur [www.caaf-fcar.ca](http://www.caaf-fcar.ca) pour en savoir plus sur nos produits et services.

### **Audit de l'efficacité d'une fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi – Application des concepts décrits dans le *Guide pratique sur l'audit de l'efficacité***

© 2013 CCAF-FCVI Inc. (désormais la 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 Laperrière, suite 100  
Ottawa (Ontario) CANADA  
K1Z 7T1

Tél : 613-241-6713

[www.caaf-fcar.ca](http://www.caaf-fcar.ca)

ISBN: 0-919557-67-8

Cette publication est aussi disponible en anglais sous le titre :

*Auditing the Efficiency of a Regulatory Inspection and Enforcement Function – Applying the Concepts of the Practice Guide to Auditing Efficiency*

## Table des matières

<b>Objectif de ce document</b> .....	<b>4</b>
<b>Caractéristiques de la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi</b> .....	<b>5</b>
<b>Pourquoi se concentrer sur l'inspection réglementaire et l'exécution de la loi?</b> .....	<b>8</b>
<b>Facteurs influençant l'efficacité de l'inspection réglementaire et de l'exécution de la loi</b> .....	<b>9</b>
<b>Planification de l'audit</b> .....	<b>10</b>
<b>Développement de la connaissance des activités</b> .....	<b>10</b>
<b>Choix de la stratégie et des objectifs de l'audit</b> .....	<b>19</b>
Exemples d'objectifs pour un audit axé sur les systèmes .....	21
Exemples d'objectifs pour un audit axé sur les résultats .....	21
<b>Choix des critères d'audit</b> .....	<b>23</b>
Exemples de critères pour un audit axé sur les systèmes.....	23
Exemples de critères pour un audit axé sur les résultats.....	29
<b>Examen</b> .....	<b>31</b>
<b>Sélection des procédures d'audit</b> .....	<b>31</b>
<b>Considérations sur l'utilisation de renseignements générés par l'audit</b> .....	<b>35</b>
<b>Rapport d'audit</b> .....	<b>36</b>
<b>Références</b> .....	<b>37</b>

## Objectif de ce document

Le présent document accompagne le [Guide pratique sur l'audit de l'efficacité](#) (ci-après le Guide pratique). Nous y illustrons l'application du Guide pratique à une fonction administrative courante dans le secteur public : l'inspection réglementaire et l'exécution de la loi<sup>■</sup>. Nous visons ainsi à fournir des conseils qui aideront les auditeurs à appliquer ce sujet particulier les concepts décrits dans le Guide pratique.

Ce document sera particulièrement utile aux auditeurs qui planifient un audit de l'efficacité d'une fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi, car il contient des exemples pertinents de problèmes, d'objectifs, de critères et de procédures d'audit. Pour les auditeurs qui planifient l'audit de l'efficacité d'une autre fonction de l'administration publique, la description des problèmes, des concepts et d'autres considérations restera pertinente, mais les exemples de critères et de procédures d'audit ne seront pas forcément applicables à cette autre fonction.

---

■ Dans l'expression « exécution de la loi », le terme loi est à comprendre au sens large, c.-à-d. non seulement les lois, mais aussi les règlements et les politiques.

## Caractéristiques de la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi

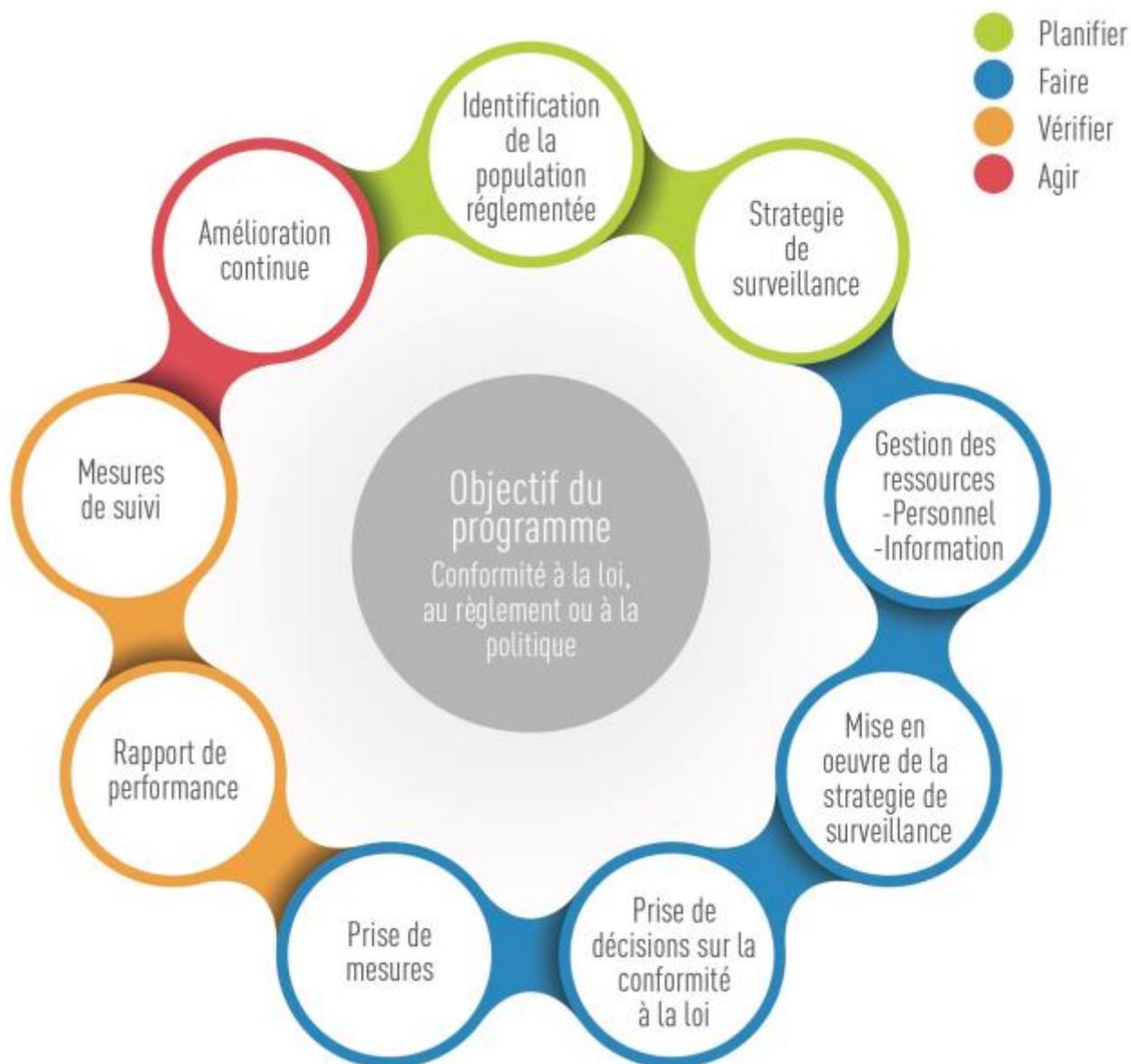
La fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi existe dans l'ensemble du secteur public, à tous les paliers de gouvernement. Le principal objectif de la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi est de veiller à la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques.

Les programmes d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi comprennent les grands éléments suivants :

- **La définition de la population réglementée**, c'est-à-dire celle qui est visée par la loi, le règlement ou la politique. La stratification de la population selon des caractéristiques comme la taille, le type de secteurs d'activité, ou l'existence de facteurs de risques majeurs est une étape importante qui facilite ensuite la gestion et la mise en œuvre des programmes d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi.
- **La planification de la surveillance**. Ce plan sert à établir la manière dont on va surveiller si la population visée se conforme à la loi, au règlement ou à la politique. Le plan doit être basé sur une évaluation des risques et inclure des stratégies d'inspection (niveau de couverture visé, fréquences, etc.), ainsi que les exigences en matière de renseignements (par exemple, les documents devant être soumis par les membres de la population réglementée).
- **Un plan de gestion** qui couvre les niveaux de dotation en personnel, les budgets et les technologies de l'information. Le plan doit posséder un volet stratégique, c'est-à-dire des buts à long terme, et un volet opérationnel à court terme (affectation du personnel, budgets, etc.).
- **La mise en œuvre des plans** grâce à la réalisation d'inspections, à l'examen des documents soumis, ainsi de suite.
- **La prise de décisions sur la conformité à la loi** ou sur la nécessité de prendre des mesures en vertu de la loi ou du règlement. Ces mesures peuvent comprendre l'émission de lettres énonçant les actions correctives à mener, l'imposition de sanctions, le dépôt d'une accusation devant une instance judiciaire et l'arrêt des activités du contrevenant.
- **La prise de mesures** en application des décisions indiquées au point précédent.
- **La préparation de rapports** sur divers aspects de la performance du programme, notamment des statistiques et des données financières.
- **La prise de mesures de suivi** pour s'assurer que les contrevenants ont mené à terme les actions requises.
- **L'amélioration continue** et l'innovation afin que les programmes demeurent pertinents et reposent sur de bonnes pratiques.

La **figure 1** montre l'intégration des principaux éléments d'un programme d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi pour l'atteinte de l'objectif du programme. Ces éléments sont organisés selon le modèle de gestion « planifier, faire, vérifier, agir ».

Figure 1 – Éléments d'un programme d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi



Le secteur public est responsable de la réglementation d'un large éventail de secteurs et d'activité économiques. Afin d'assurer l'exécution des règlements applicables, les entités responsables doivent mettre en œuvre des programmes d'inspection et de conformité efficaces. La liste suivante présente des exemples de règlements et de normes qui font communément l'objet de programmes d'inspection :

- La réglementation propre aux institutions financières;
- les normes de construction;
- les normes du travail;
- les normes de santé publique (y compris les normes sur la qualité de l'eau);

- la réglementation sur la salubrité des aliments;
- la réglementation sur la sécurité incendie.

Les lois et les règlements que font appliquer les programmes d'exécution de la loi contiennent généralement tout un éventail d'options pour traiter les cas de non-conformité, selon la gravité celle-ci. Ces options peuvent inclure :

- l'émission d'ordonnances afin de corriger des défaillances mineures notées dans des rapports d'inspection.
- l'annulation d'une licence ou d'un permis.
- l'arrêt définitif d'activités non-conformes.
- l'engagement de poursuites judiciaires dans les cas les plus graves.

## Pourquoi se concentrer sur l'inspection réglementaire et l'exécution de la loi?

La fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi existe à tous les paliers de gouvernement et se doit de jouer un rôle significatif dans l'atteinte des grands objectifs gouvernementaux, comme assurer la sécurité publique.

Un audit de l'efficacité de cette fonction sert essentiellement à établir si elle remplit sa tâche de manière optimale à partir des ressources disponibles. La principale difficulté pour les programmes d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi est de trouver un juste équilibre entre la taille de la population réglementée, le risque relatif que pose chaque membre de la population, et le nombre habituellement restreint de personnes et de ressources affectées à l'inspection réglementaire et à l'exécution de la loi.

Lorsque les administrations publiques essaient de faire des économies de coûts, elles réduisent parfois le budget des programmes d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi parce qu'elles les considèrent comme une simple tâche administrative, donc moins prioritaire que les programmes fournissant directement des fonds ou des services à leurs bénéficiaires. Les réductions budgétaires soulignent la nécessité de maximiser l'efficacité afin de pouvoir maintenir le même niveau d'activité avec moins de ressources.

La fréquence des inspections est souvent définie par un règlement ou une politique. Toutefois, les cibles visées en matière de fréquence ou de couverture de population ne sont pas toujours atteintes et des programmes d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi peuvent devenir inefficaces. Dans ces situations, les gestionnaires de programme peuvent croire que les lacunes en matière de couverture sont dues à un manque de ressources financières et de personnel, mais l'inefficacité peut également constituer un facteur important contribuant à l'inefficacité des programmes.

Le personnel et l'information sont deux grands éléments de la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi. Le fait qu'il existe des occasions d'améliorer l'utilisation du personnel et des technologies de l'information fait en sorte que cette fonction se prête bien à un audit de l'efficacité.

## Facteurs influençant l'efficacité de l'inspection réglementaire et de l'exécution de la loi

Dans une fonction d'inspection réglementaire, outre les ressources financières, les plus grands intrants sont en général le personnel et les systèmes d'information. Les charges de personnel – comprenant les salaires, la formation, les déplacements et les locaux – concernent généralement le personnel d'inspection, les employés administratifs et, dans certains cas, le personnel de recherche.

Les systèmes d'information comprennent le matériel informatique et les logiciels liés aux systèmes assurant le fonctionnement des divers éléments d'un programme d'inspection, comme des bases de données contenant des renseignements sur la population réglementée ou des dossiers électroniques sur les inspections et leurs résultats. Les systèmes d'information peuvent aussi inclure des technologies qui facilitent le processus d'inspection, comme des appareils portables permettant de consigner les résultats d'inspection, des modèles de rapports et des logiciels. Ces technologies peuvent aider à réduire les procédures manuelles ainsi que la redondance des tâches. Elles peuvent aussi contribuer à la réalisation d'économies de coûts ou à l'accroissement du volume d'inspections réalisées avec le même niveau de ressources.

Les audits de l'efficacité peuvent examiner l'utilisation du personnel et des technologies de l'information. Mais, bien que ces facteurs soient importants, le principal facteur influençant l'efficacité est l'adoption ou non par la direction d'une approche fondée sur les risques à l'égard de l'affectation des ressources. Si la direction n'a pas une bonne connaissance de la population visée ni des risques réglementaires, et si elle n'a pas affecté les ressources en s'appuyant sur une évaluation approfondie des risques (c'est-à-dire qu'elle n'a pas assigné les ressources en priorité aux secteurs à haut risque), il est peu probable que la fonction d'exécution de la loi remplisse sa tâche de manière optimale en regard des ressources disponibles.

## Planification de l'audit

### Développement de la connaissance des activités

Au cours de cette phase du processus d'audit, les auditeurs doivent acquérir une solide connaissance des activités et une bonne compréhension des risques pour l'efficacité de la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi.

Dans le **tableau 1** ci-dessous, nous proposons une série de questions propres à un audit de l'efficacité de la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi que les auditeurs peuvent utiliser afin de développer leur connaissance des activités. Ces questions ont été élaborées à partir des questions générales présentées dans le [Guide pratique](#) et étoffées au besoin afin de les rendre plus pertinentes pour les audits de la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi (les nouvelles questions et les nouveaux risques sont indiqués en italique dans le **tableau 1**). Les questions ont été classées selon les sept activités de gestion stimulant l'efficacité décrites dans le Guide pratique.

**Tableau 1 – Exemples de questions pouvant être posées pour obtenir des renseignements sur les activités de gestion qui stimulent l'efficacité**

Risques potentiels pour l'efficacité	Questions
<b>Activité de gestion #1 – Engagement et ton donné par la direction</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>L'entité se préoccupe de l'efficacité de la fonction d'exécution de la loi, mais pas de son efficacité (c'est-à-dire qu'elle accorde peu d'intérêt au ratio entre les ressources utilisées et les extrants ou les résultats).</i></li> <li>▪ La culture organisationnelle ne met pas l'accent sur la nécessité de l'efficacité.</li> <li>▪ Il n'existe pas de fonction d'audit interne ou celle-ci est peu développée.</li> <li>▪ La remise en question du statu quo par la haute direction n'est pas suffisamment rigoureuse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La haute direction a-t-elle instauré une culture de l'efficacité? Comment communique-t-elle son engagement à ses employés et au public? Quelles mesures a-t-elle prises et quels messages a-t-elle délivrés?</li> <li>▪ La haute direction a-t-elle établi des résultats et des normes à atteindre sur le plan de l'efficacité, ainsi que des cibles et des indicateurs à cet égard? Si oui, comment les a-t-elle établis et quels sont-ils?</li> <li>▪ L'entité a-t-elle défini des données de base pour les coûts, la qualité et le niveau de service de chacun de ses principaux services et activités? Si oui, quelles sont ces données de base? Comment ont-elles été définies?</li> <li>▪ <i>Existe-t-il des cibles de performance pour la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi? Par exemple, l'entité a-t-elle établi le nombre d'inspections à réaliser sur une période donnée, ainsi que le temps requis pour mener une inspection?</i></li> <li>▪ <i>La direction a-t-elle défini des cibles pour améliorer l'efficacité de la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi? Par exemple, l'entité a-t-elle des plans visant à augmenter le nombre</i></li> </ul>

Risques potentiels pour l'efficacité	Questions
	<p><i>d'inspections réalisées dans une période donnée, ou à diminuer le temps requis pour finaliser une inspection ou un rapport d'inspection?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'entité possède-t-elle une fonction d'audit interne? Si oui, le mandat de cette fonction fait-il expressément mention de l'efficacité? Des audits de l'efficacité ont-ils été menés récemment?</li> <li>▪ <i>La fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi possède-t-elle un manuel de politiques qui lui est propre? Ce manuel est-il à jour?</i></li> </ul>
<b>Activité de gestion #2 – Planification stratégique</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>La stratégie de surveillance et d'exécution de la loi ne se fonde pas sur une analyse approfondie de la population réglementée et sur une évaluation solide des risques.</i></li> <li>▪ Les possibilités d'utiliser des services partagés n'ont pas été étudiées.</li> <li>▪ La remise en question du statu quo par la haute direction n'est pas suffisamment rigoureuse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>La direction a-t-elle identifié la population réglementée? A-t-elle analysé cette population afin de produire des statistiques clés sur sa taille, sa distribution géographique, sa composition, ainsi de suite?</i></li> <li>▪ <i>L'entité possède-t-elle pour la surveillance et l'exécution de la loi une stratégie d'ensemble énonçant une méthode pour établir et surveiller la conformité?</i></li> <li>▪ <i>La stratégie de surveillance repose-t-elle sur une évaluation solide des risques incluant une identification et une analyse minutieuse de la population réglementée?</i></li> <li>▪ Dans quelle mesure le plan stratégique reflète-t-il l'importance que l'entité accorde à l'efficacité? Ce plan reflète-t-il des initiatives stratégiques et spéciales en faveur de l'efficacité dans des domaines importants comme les services partagés, les ressources humaines, l'approvisionnement, la gestion des actifs, les systèmes des technologies de l'information et la restructuration des activités?</li> <li>▪ L'entité a-t-elle évalué les risques et les conséquences qui pourraient découler d'opérations inefficaces?</li> <li>▪ L'entité a-t-elle évalué la faisabilité d'adopter, s'il y a lieu, des méthodes moins coûteuses, comme l'utilisation de services partagés (<i>en particulier avec d'autres fonctions d'inspection au sein de l'administration</i>), la rationalisation de l'éventail de biens et de services qu'elle fournit, et sa propre restructuration, afin de fonctionner de manière plus efficace?</li> </ul>

Risques potentiels pour l'efficacité	Questions
<b>Activité de gestion #3 – Planification opérationnelle</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Les budgets de financement ne se fondent pas sur le niveau d'activité d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi.</i></li> <li>▪ La culture organisationnelle ne met pas l'accent sur la nécessité de l'efficacité.</li> <li>▪ Le personnel n'est pas déployé de manière à stimuler l'efficacité.</li> <li>▪ <i>Le personnel d'inspection n'est pas utilisé à son plein potentiel.</i></li> <li>▪ Les coûts des activités et des programmes ne sont pas connus, ou les données à cet égard ne sont pas régulièrement collectées et examinées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'entité possède-t-elle des normes sur le niveau de service?</li> <li>▪ L'entité a-t-elle identifié et analysé les coûts des intrants pour tous ses principaux services et programmes?</li> <li>▪ L'entité possède-t-elle des renseignements sur le coût unitaire de prestation de ses principaux services et sur l'évolution de ces coûts dans le temps?</li> <li>▪ <i>L'entité collecte-t-elle et analyse-t-elle des données sur les coûts pour les principaux éléments de la stratégie d'exécution de la loi? Par exemple, collecte-t-elle et surveille-t-elle les données sur le coût d'une inspection?</i></li> <li>▪ L'entité possède-t-elle des renseignements sur l'évolution des coûts en fonction des fluctuations des niveaux d'activité?</li> <li>▪ Quel est le montant du budget de fonctionnement? Quels sont les niveaux de ressources? Les budgets de fonctionnement sont-ils établis en se fondant sur les coûts unitaires, les normes de performance (par exemple, ratio extrants-intrants), ou sur les niveaux historiques de financement? Si le budget repose sur les coûts unitaires ou les normes de performance, quels sont les coûts ou les normes qui ont été employés pour l'élaboration du budget actuel?</li> <li>▪ <i>Comment l'entité établit-elle le budget pour la fonction d'exécution de la loi? Le budget est-il établi selon les montants historiques ou selon le niveau d'activité des programmes d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi?</i></li> <li>▪ Quels sont les niveaux de dotation en personnel dans les unités fonctionnelles pertinentes? Comment l'entité optimise-t-elle la répartition de ses employés entre ses différents services ou unités fonctionnelles? Par exemple, utilise-t-elle des formules de dotation ou d'autres méthodes de répartition? La méthode de répartition tient-elle compte de la charge de travail ou des niveaux de production?</li> <li>▪ Comment l'entité maximise-t-elle l'utilisation du personnel disponible afin d'atteindre ses buts opérationnels et stratégiques? Par exemple, l'utilisation du personnel est-elle surveillée? De quelle manière?</li> <li>▪ <i>L'entité collecte-t-elle et surveille-t-elle des données sur l'utilisation</i></li> </ul>

Risques potentiels pour l'efficacité	Questions
	<p><i>du personnel? Les cibles concernant l'utilisation du personnel sont-elles atteintes?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>L'entité possède-t-elle un système d'affectation du personnel? Ce système permet-il une utilisation optimale du personnel?</i></li> <li>▪ <i>Existe-t-il des directives ou des normes précises pour l'utilisation du personnel? Par exemple, le personnel pourrait être tenu de consacrer un minimum de X % de son temps à la réalisation d'inspections, un maximum de X % à la rédaction de rapports et un maximum de X % à des tâches administratives.</i></li> <li>▪ <i>L'entité exige-t-elle que ses employés possèdent tous certaines compétences? Les employés ont-ils les compétences exigées? Des lacunes ont-elles été constatées en matière de compétences? Si oui, ces lacunes ont-elles une cause identifiable (par exemple, le marché du travail ne parvient pas à répondre à la demande)?</i></li> <li>▪ <i>L'entité a-t-elle clairement défini les rôles et responsabilités des cadres et des employés directement impliqués dans l'atteinte des objectifs d'efficacité? Si oui, donnez des exemples.</i></li> <li>▪ <i>Les ententes de performance de la haute direction (établissant les objectifs annuels de performance) contiennent-elles des cibles et des mesures particulières à l'égard de l'efficacité des programmes ou des services placés sous la responsabilité d'un gestionnaire? Si oui, donnez des exemples.</i></li> <li>▪ <i>L'entité utilise-t-elle des mesures incitatives pour encourager les cadres et les employés à améliorer l'efficacité et à atteindre les cibles fixées? Si oui, donnez des exemples.</i></li> <li>▪ <i>Quel type de formation ayant un lien avec l'efficacité les cadres et les employés reçoivent-ils?</i></li> </ul>

Risques potentiels pour l'efficacité	Questions
<b>Activité de gestion #4 – Gestion de projet et gestion des opérations</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Les opérations d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi ne sont pas gérées et menées en tenant dûment compte du principe d'efficacité.</i></li> <li>▪ Les contrôles semblent excessifs par rapport à ceux qui existent dans des entités similaires bien gérées.</li> <li>▪ La conception des programmes ne contribue pas à l'efficacité.</li> <li>▪ Les normes de services ne sont pas rencontrées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'entité possède-t-elle des pratiques et des systèmes documentés de gestion des opérations ou de gestion de projet qui démontrent son souci de l'efficacité?</li> <li>▪ Comment l'entité optimise-t-elle sa capacité de production disponible, ses installations, son équipement et son personnel afin de produire les volumes visés d'extraits (biens et services)? Par exemple, dispose-t-elle de systèmes de surveillance pour l'utilisation des ressources principales (<i>personnel, systèmes d'information, etc.</i>)?</li> <li>▪ <i>Les ressources sont-elles ciblées en priorité sur les risques réglementaires les plus importants? Par exemple, la direction peut-elle démontrer le lien entre l'affectation des ressources et l'évaluation des risques?</i></li> <li>▪ <i>Où le personnel est-il localisé? Pourquoi? La répartition géographique du personnel correspond-elle à celle de la population visée par la loi, le règlement ou la politique?</i></li> <li>▪ <i>Comment l'espace de bureau est-il alloué au personnel? Chaque employé dispose-t-il d'un espace de bureau qui lui est propre ou le personnel de terrain partage-t-il des bureaux communs dans un souci d'efficacité?</i></li> <li>▪ <i>Existe-t-il des politiques claires sur les frais de déplacement et les dépenses administratives? Ces politiques contiennent-elles des dispositions qui démontrent un souci de l'efficacité?</i></li> <li>▪ Comment l'entité mesure-t-elle la performance et l'efficacité? Quels sont les indicateurs clés de performance et les cibles en matière d'efficacité? Les cibles et les normes sont-elles atteintes?</li> <li>▪ L'entité dispose-t-elle de moyens de suivre la performance et l'efficacité des opérations dans les cas où les extraits sont difficiles à mesurer? Par exemple, surveille-t-elle l'atteinte d'étapes critiques et de dates cibles?</li> <li>▪ L'entité a-t-elle évalué ses contrôles de l'efficacité? Si oui, cette évaluation comprenait-elle des comparaisons avec d'autres entités?</li> </ul>

Risques potentiels pour l'efficacité	Questions
<b>Activité de gestion #5 – Systèmes des technologies de l'information</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les systèmes et les processus ne semblent pas utiliser efficacement les technologies de l'information.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels systèmes informatiques ont été mis en place par l'entité dans le but d'améliorer l'efficacité?</li> <li>▪ L'entité a-t-elle étudié et évalué la possibilité d'utiliser les technologies de l'information (automatisation, services en ligne, systèmes de documentation électronique, environnement écologique [sans papier], etc.) pour améliorer l'efficacité de ses activités et services? A-t-elle mis en place l'un de ces systèmes?</li> <li>▪ <i>L'entité partage-t-elle des systèmes des technologies de l'information avec d'autres fonctions d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi au sein de l'administration publique afin de réduire les coûts?</i></li> <li>▪ <i>Comment les renseignements sur les résultats d'inspection sont-ils collectés et entreposés? (il peut d'agir de procédures manuelles ou automatisées). Les technologies de l'information sont-elles utilisées à leur plein potentiel? Peut-on retrouver rapidement des renseignements sur un cas particulier?</i></li> <li>▪ <i>Les inspecteurs disposent-ils d'outils leur permettant de mener des inspections et d'en consigner les résultats avec efficacité? Par exemple, utilisent-ils des listes de contrôle, des formulaires et des générateurs de rapports automatisés afin d'accroître l'efficacité et d'éliminer les redondances?</i></li> </ul>
<b>Activité de gestion #6 – Surveillance de la performance et préparation de rapports</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>L'attention accordée à l'efficacité des opérations d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi est insuffisante.</i></li> <li>▪ Les renseignements sur la performance sont inexistants, ou l'attention accordée aux renseignements disponibles est insuffisante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'entité surveille-t-elle l'efficacité, la qualité et les niveaux de service des principaux services qu'elle fournit? Prépare-t-elle des rapports à cet égard? Comment et à quelle fréquence?</li> <li>▪ <i>L'entité possède-t-elle des renseignements sur les résultats (extraits) des activités d'inspections réglementaire et d'exécution de la loi, comme par exemple :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>le nombre d'inspections réalisées,</i></li> <li>○ <i>les résultats d'inspection classés par type de mesures prises en cas de non-conformité</i></li> <li>○ <i>les intrants utilisés (le nombre d'inspecteurs et les fonds dépensés par catégorie) ?</i></li> </ul> </li> <li>▪ L'entité possède-t-elle des données qui montrent l'évolution de l'efficacité, de la qualité et du niveau de service pour les services</li> </ul>

Risques potentiels pour l'efficacité	Questions
	<p>qu'elle fournit?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Quelle a été l'évolution dans le temps des indicateurs clés? L'entité devient-elle plus efficace ou moins efficace? Comment a évolué le ratio entre intrants (ressources financières, personnel) et extrants (activités d'exécution de la loi) au fil du temps?</i></li> <li>▪ L'entité possède-t-elle des renseignements qui montrent si les cibles et les normes en matière d'efficacité ont été atteintes?</li> <li>▪ L'entité possède-t-elle une stratégie claire pour procéder à une analyse comparative de chacun de ses principaux services afin d'en évaluer l'efficacité relative? Le type de données de référence requis a-t-il été clairement défini? Quelles sont ces données de référence?</li> <li>▪ <i>L'entité compare-t-elle les principaux aspects de ses activités d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi avec des données de références pertinentes? Si ces résultats sont inférieurs aux données de référence, existe-t-il des éléments probants indiquant la prise de mesures pour améliorer la performance?</i></li> <li>▪ L'entité a-t-elle rencontré des obstacles pour fournir ou obtenir des données de référence? Quelles stratégies emploie-t-elle pour surmonter d'éventuels obstacles?</li> <li>▪ L'entité rend-elle régulièrement compte des progrès réalisés sur le plan des initiatives et des objectifs en matière d'efficacité? À qui remet-elle ces rapports?</li> <li>▪ L'entité peut-elle démontrer les gains d'efficacité générés par chaque projet individuel? En quoi ces gains ont-ils amélioré la prestation de services? La communication sur les gains d'efficacité comprend-elle des renseignements sur l'investissement initial et les dépenses récurrentes engagées pour réaliser ces gains d'efficacité?</li> </ul>

Risques potentiels pour l'efficacité	Questions
<b>Activité de gestion #7 – Amélioration continue et innovation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les possibilités d'utiliser des services partagés n'ont pas été étudiées (<i>en particulier les occasions de partager des services avec d'autres opérations d'inspection au sein de l'administration publique</i>).</li> <li>▪ Les systèmes et les processus ne semblent pas utiliser efficacement les technologies de l'information.</li> <li>▪ La remise en question du statu quo par la haute direction n'est pas suffisamment rigoureuse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'entité examine-t-elle régulièrement son efficacité? Si oui, comment procède-t-elle? Étudie-t-elle les solutions pour réduire le gaspillage et supprimer les activités inutiles?</li> <li>▪ L'entité a-t-elle recensé et évalué d'autres modèles et méthodes de prestation de services qui pourraient contribuer à améliorer son efficacité?</li> <li>▪ <i>L'entité a-t-elle envisagé des moyens autres que les inspections, comme la soumission de rapports d'incident ou d'autres documents par les entités ou individus réglementés présentant de faibles risques?</i></li> <li>▪ L'entité a-t-elle examiné les conséquences qu'aurait une baisse de la fréquence des inspections dans le segment à faible risque de la population réglementée?</li> <li>▪ L'entité a-t-elle évalué les gains d'efficacité qu'elle pourrait réaliser grâce à de meilleures ententes de collaboration (par exemple, mise en commun des ressources, suppression des redondances, utilisation de services partagés)?</li> <li>▪ <i>L'entité a-t-elle étudié les possibilités d'utiliser des services partagés? Par exemple, la mise en commun de systèmes des technologies de l'information avec d'autres entités gouvernementales ayant des fonctions d'exécution de la loi? A-t-elle envisagé de partager ses inspecteurs avec d'autres programmes gouvernementaux (les inspecteurs pourraient ainsi réaliser des inspections de différents types sur un même site)? L'entité met-elle en commun ses activités courantes de fonctionnement (par exemple, gestion des ressources humaines, gestion des finances et technologies de l'information) avec d'autres entités gouvernementales?</i></li> <li>▪ L'entité connaît-elle les modèles et les cadres d'amélioration continue qui sont utilisés dans des entités similaires du secteur public ayant une fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi?</li> </ul>

Source : Plusieurs de ces questions ont été adaptées à partir du document [Improving Public Sector Efficiency: Good Practice Checklist for Public Bodies](#) (2010), publié par le Bureau d'audit d'Irlande du Nord, ainsi qu'à partir d'audits récents de l'efficacité.

En plus de comprendre les principaux secteurs de risque, les auditeurs devront également, pendant la phase de planification de l'audit, collecter et analyser des renseignements élémentaires sur les intrants, les extrants et les résultats.

La collecte et l'analyse de renseignements sur les intrants (ressources humaines, financières, etc.) et sur les extrants (couverture des inspections, fréquences, action réglementaires prises, etc.) aideront les auditeurs à établir s'il existe des indicateurs d'inefficacité. Pendant cette phase préliminaire de l'audit, les auditeurs ne réaliseront pas d'analyse comparative détaillée, mais demanderont plutôt aux gestionnaires de programme de fournir leur propre analyse. Si la direction n'a pas analysé ces renseignements, si certains éléments laissent supposer que les ratios intrants-extrants ont évolué à la baisse ou si la performance est inférieure aux cibles et aux données de référence pertinentes, alors il y aurait de bonnes chances qu'un audit de l'efficacité soit utile.

Par ailleurs, l'acquisition d'une connaissance élémentaire concernant l'efficacité d'un programme (atteinte des objectifs ou des résultats) est indispensable afin d'établir si les principales difficultés du programme sont liées à l'efficacité ou à l'efficacités. Si le programme n'atteint pas les objectifs ou les résultats visés, il pourrait être judicieux que les auditeurs s'attardent à rechercher la cause profonde de l'inefficacité, en supplément ou en remplacement de la réalisation d'un audit de l'efficacité.

## Choix de la stratégie et des objectifs de l'audit

Une fois que les auditeurs ont acquis une connaissance adéquate de la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi et établi l'existence de préoccupations liées à l'efficacité qui justifient un audit, l'étape suivante consiste à choisir une stratégie et des objectifs d'audit.

Tel qu'indiqué dans le [Guide pratique sur l'audit de l'efficacité](#), il est rare de trouver un audit de l'efficacité uniquement axé sur les systèmes ou uniquement axé sur les résultats. Bien qu'ils partent généralement des systèmes, les audits de l'efficacité comportent habituellement certaines questions et procédures axées sur les résultats, en particulier lorsque les systèmes relatifs à l'efficacité sont jugés défectueux. Les auditeurs peuvent utiliser une stratégie équilibrée dans les situations où un système visant à atteindre l'efficacité est en place et où les résultats sur l'efficacité sont mesurables. Une stratégie d'audit qui combine des procédures et des objectifs liés tant aux systèmes qu'aux résultats réduira le risque de parvenir à une conclusion erronée, fournira une meilleure assurance et permettra aux auditeurs de donner une image plus complète de la situation.

Le **tableau 2** présente des questions clés qui aideront les auditeurs à établir l'axe le mieux adapté (emphasis sur les systèmes ou sur les résultats) pour leur audit d'un programme spécifique d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi :

Tableau 2 – Questions clés à poser afin de déterminer l'emphasis de l'audit

Question	Ce que la réponse « Oui » indique	Ce que la réponse « Non » indique
1. La direction a-t-elle mis en place des systèmes et des pratiques afin d'atteindre l'efficacité?	Un audit axé sur les systèmes est faisable.	Un audit axé sur les systèmes n'est pas conseillé (c'est-à-dire qu'il n'existe pas de système à auditer; cette constatation seule pourrait d'ailleurs être rapportée).
2. La direction a-t-elle mis en œuvre un cadre éprouvé d'amélioration de l'efficacité, comme la méthode de production allégée (« Lean ») ou le tableau de bord prospectif (Voir la section « Cadres d'amélioration éprouvés » du <a href="#">Guide pratique</a> ).	Un audit axé sur la mise en œuvre de ce système particulier est possible.	L'audit ne devrait pas porter sur la mise en œuvre du cadre.
3. La direction mesure-t-elle l'efficacité?	Un audit axé sur les résultats est faisable.	Les auditeurs devront approfondir leur enquête (voir question n° 4)

Question	Ce que la réponse « Oui » indique	Ce que la réponse « Non » indique
		pour établir si un audit axé sur les résultats est faisable.
4. Les auditeurs peuvent-ils mesurer eux-mêmes l'efficacité?	Un audit axé sur les résultats est faisable.	Si la réponse à cette question <u>et</u> à la question n° 3 est « non », un audit axé sur les résultats n'est pas conseillé, car ni la direction, ni les auditeurs ne sont préparés à mesurer l'efficacité.
5. Des données de référence, des normes scientifiques ou des cibles de performance sont-elles disponibles?	Un audit axé sur les résultats comprenant une comparaison avec des normes, des cibles ou des données de référence est possible (l'objectif sera alors « normatif », tel que décrit dans la section « Définir les objectifs d'audit » du <a href="#">Guide pratique</a> .)	Un objectif normatif n'est pas possible. Les résultats pourraient tout de même être audités au moyen d'un objectif « descriptif ». Toutefois, les objectifs descriptifs sont moins susceptibles de créer une valeur ajoutée que les objectifs normatifs.

Il est à noter qu'il peut exister des situations où un audit de l'efficacité n'est ni conseillé ni possible. Dans certains cas, le sujet n'est pas auditable. Si la direction n'a pas mis en œuvre de systèmes et de pratiques pour atteindre l'efficacité, et qu'elle ne mesure pas l'efficacité, et que les auditeurs ne peuvent pas la mesurer eux-mêmes, il ne sera pas possible de réaliser l'audit.

Une fois qu'ils ont décidé de l'axe approprié à donner à l'audit d'une fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi, les auditeurs doivent établir les objectifs de l'audit.

### Exemples d'objectifs pour un audit axé sur les systèmes

Des exemples d'objectifs applicables dans le cadre d'audits axés sur les systèmes sont listés dans le **tableau 3**.

**Tableau 3 – Exemples d'objectifs pour un audit axé sur les systèmes**

Exemple d'objectif	Type d'objectif	Emphase de l'objectif
1. Établir si les systèmes et les contrôles de gestion qui contribuent à l'atteinte de l'efficacité pour la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi reflètent les pratiques exemplaires.	Normatif	Systèmes qui contribuent à l'atteinte de l'efficacité
2. Établir si les systèmes et les pratiques mis en œuvre par la direction pour mesurer l'efficacité de la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi et en rendre compte reflètent les pratiques exemplaires <sup>1</sup> .	Normatif	Systèmes qui permettent de mesurer et de rendre compte de l'efficacité.
3. Établir si la conception et la mise en œuvre par la direction d'un cadre d'amélioration éprouvé (par exemple, méthode de production allégée (« Lean »), gestion de la qualité totale) pour la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi reflètent les pratiques exemplaires.	Normatif	Mise en œuvre d'un cadre éprouvé d'amélioration de l'efficacité.

### Exemples d'objectifs pour un audit axé sur les résultats

Des exemples d'objectifs applicables dans le cadre d'audits axés sur les systèmes sont présentés dans le **tableau 4**.

**Tableau 4 – Exemples d'objectifs pour un audit axé sur les résultats**

Exemple d'objectif	Type d'objectif	Emphase de l'objectif
1. Établir si la performance de la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi en matière d'efficacité opérationnelle est satisfaisante en regard aux données de référence, à des normes appropriées ou aux principales cibles de performance.	Normatif	Résultats en matière d'efficacité

<sup>1</sup> La différence entre un objectif lié aux systèmes et un objectif lié aux résultats n'est pas toujours claire. Cet objectif pourrait également être considéré comme une combinaison des deux, étant donné qu'il évalue les systèmes utilisés par la direction pour rendre compte des résultats en matière d'efficacité. Aux fins du présent document, cet objectif est considéré comme lié aux systèmes.

Exemple d'objectif	Type d'objectif	Emphase de l'objectif
2. Évaluer l'évolution dans le temps de l'efficacité de la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi.	Descriptif	Résultats en matière d'efficacité

## Choix des critères d'audit

Chaque audit est unique en raison du mandat des auditeurs, de son objet, de ses objectifs, des risques cernés lors du développement de la connaissance des activités, et de la manière adoptée par l'entité pour stimuler l'atteinte de l'efficacité dans sa fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi. Le défi pour les auditeurs est de trouver des sources de critères généralement acceptés qui portent sur l'efficacité de la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi.

Les auditeurs devraient consulter des spécialistes du sujet durant cette phase de l'audit, puisque ces derniers peuvent être d'une aide précieuse en ce qui concerne le choix des critères. Les auditeurs sont aussi encouragés à obtenir l'accord de l'entité auditée sur les critères choisis.

Les sections suivantes présentent des exemples de critères d'audit pour la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi, classés selon que l'audit est axé sur les systèmes ou sur les résultats, et selon les sept activités de gestion stimulant l'efficacité décrites dans le [Guide pratique](#).

### Exemples de critères pour un audit axé sur les systèmes

Les critères figurant dans le **tableau 5** contiennent les critères généraux présentés dans le Guide pratique, ainsi que des critères additionnels spécifiques à l'efficacité de la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi (les nouveaux critères sont indiqués en italique). Les auditeurs peuvent également ajouter d'autres critères pour les quatre fonctions de soutien qui contribuent à l'atteinte de l'efficacité.

Les auditeurs doivent sélectionner un ensemble approprié de critères en se fondant sur les objectifs spécifiques de l'audit. Par exemple, s'ils choisissent l'objectif 1 du **tableau 3** (objectif normatif portant sur les systèmes qui contribuent à l'atteinte de l'efficacité), des critères relatifs à l'ensemble des sept activités de gestion présentés dans le **tableau 5** seront probablement pertinents. Cependant, si les auditeurs choisissent l'objectif 2 du **tableau 3** (objectif normatif portant sur les systèmes qui permettent de mesurer et de rendre compte de l'efficacité), alors ils devraient utiliser les critères liés à un sous-ensemble d'activités de gestion (engagement et ton donné par la direction; systèmes des technologies de l'information; surveillance de la performance et préparation de rapports; et amélioration continue et innovation). Dans ce cas, les activités de gestion restantes (planification stratégique; planification opérationnelle; et gestion de projet et gestion des opérations) seront moins pertinentes.

De même, si les auditeurs choisissent l'objectif 3 du **tableau 3** (objectif normatif portant sur la mise en œuvre d'un cadre éprouvé d'amélioration de l'efficacité), ils devraient utiliser des critères concernant spécifiquement le cadre en question et les bonnes pratiques relatives à sa mise en œuvre—les critères du **tableau 5** seront alors de moindre utilité.

Tableau 5 – Exemples de critères pouvant servir à un audit de l'efficacité axé sur les systèmes et qui porte sur une fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi

Activité de gestion	Critères pour un audit axé sur les systèmes
<p>1. Engagement et ton donné par la direction</p>	<p><b>Priorité à l'efficacité.</b> La haute direction a souligné que l'efficacité est une priorité <i>pour la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi</i>, et que l'atteinte de celle-ci incombe tant aux cadres qu'aux employés.</p> <p><b>Attentes claires.</b> La haute direction a défini et communiqué clairement les résultats attendus en matière d'efficacité, assortis de cibles et d'indicateurs <i>pour l'activité d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi</i>.</p> <p><b>Données de base définies.</b> L'entité a défini des données de base claires pour les coûts, la qualité et le niveau de service de chacun de ses principaux services ou activités <i>d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi</i>.</p> <p><b>Politiques.</b> Les procédures opérationnelles définies par le régulateur contiennent des directives claires sur les étapes à suivre pour évaluer les risques posés par les cas de non-conformité et pour établir si des mesures réglementaires immédiates sont nécessaires pour minimiser les risques les plus importants.</p> <p><b>Définition claire de la nécessité de prendre des mesures.</b> Les procédures sont clairement définies et le personnel est formé à l'application de celles-ci afin de faciliter la prise de mesures réglementaires ciblées, légitimes et en temps opportun en cas de non-conformité.</p>
<p>2. Planification stratégique</p>	<p><b>Planification stratégique.</b> L'entité possède un processus de planification stratégique afin de repérer ses inefficiences et de classer par ordre de priorité ses initiatives d'amélioration de l'efficacité <i>pour la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi</i>.</p> <p><b>Évaluation des risques.</b> L'entité a évalué les risques et les conséquences possibles du maintien d'opérations <i>d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi</i> jugées inefficaces.</p> <p><b>Évaluation des possibilités.</b> L'entité recense et évalue constamment les possibilités d'améliorer l'efficacité <i>de sa fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi</i>.</p>

Activité de gestion	Critères pour un audit axé sur les systèmes
	<p><b>Stratégie de surveillance de la conformité.</b> <i>La stratégie de surveillance de la conformité (c'est-à-dire la stratégie d'inspection) est fondée sur les risques.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La stratégie est documentée.</li> <li>▪ La stratégie indique le type et la fréquence des activités de surveillance et leur exécutant, en tenant compte des ressources disponibles et d'un niveau acceptable de risque résiduel.</li> </ul> <p><b>Examen de la stratégie de surveillance.</b> <i>Les risques réglementaires sont systématiquement examinés. Lorsque des risques nouveaux ou émergents sont repérés, la stratégie de surveillance est examinée et adaptée si nécessaire afin que les résultats réglementaires puissent être atteints dans les limites des risques résiduels définis.</i></p>
<p>3. Planification opérationnelle</p>	<p><b>Planification opérationnelle.</b> Les systèmes et les pratiques utilisés par l'entité pour affecter des ressources financières, humaines et matérielles aux projets et aux opérations <i>d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi</i> sont conçus en vue d'améliorer l'efficacité opérationnelle.</p> <p><b>Niveau de service.</b> L'entité a adopté des normes de niveau de service <i>d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi</i> qui sont utilisées par les planificateurs opérationnels pour recenser les intrants requis, établir le budget connexe et procéder à leur répartition.</p> <p><b>Coûts des intrants.</b> L'entité recense et analyse les coûts des intrants pour tous ses principaux services et programmes <i>d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi</i>.</p> <p><b>Coûts unitaires.</b> L'entité calcule les coûts unitaires de ses principaux services <i>d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi</i>, et surveille leur évolution dans le temps.</p> <p><b>Variation des coûts.</b> L'entité possède une connaissance claire de l'évolution des coûts en fonction des fluctuations des niveaux d'activité <i>d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi</i>.</p> <p><b>Renseignements financiers comparables.</b> L'entité compile continuellement des renseignements financiers pertinents <i>sur la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi</i>, et génère des données que l'on peut comparer dans le temps.</p> <p><b>Affectation du personnel.</b> Les systèmes et les pratiques que l'entité utilise pour répartir le personnel entre les différents services <i>d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi</i>.</p>

Activité de gestion	Critères pour un audit axé sur les systèmes
	<p><i>loi</i> ou les unités fonctionnelles sont conçus pour améliorer l'efficacité.</p> <p><b>Répartition.</b> <i>Les ressources humaines sont concentrées en priorité sur les risques réglementaires les plus importantes.</i></p> <p><b>Personnel qualifié.</b> Les opérations d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi sont conçues et exécutées par un personnel qualifié ayant des rôles et des responsabilités clairement définis.</p> <p><b>Obligations redditionnelles.</b> Les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et les obligations redditionnelles se rattachant à l'efficacité de la fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi sont clairement définis, attribués et communiqués.</p>
4. Gestion de projet et gestion des opérations	<p><b>Souci de l'efficacité.</b> Les contrôles de gestion de projet et de gestion des opérations de l'entité, les systèmes opérationnels et les procédures de travail tiennent dûment compte du principe d'efficacité.</p> <p><b>Procédures et systèmes opérationnels.</b> Les opérations liées à la prestation des services de l'entité sont élaborées et exécutées au moyen de systèmes, de procédures et de processus efficaces.</p> <p><b>Utilisation de la capacité de production.</b> L'entité optimise sa capacité de production disponible, ses installations, son équipement et son personnel afin de produire les volumes visés de biens et de services.</p> <p><b>Calendrier.</b> <i>Les activités de surveillance (inspection) sont programmées et mises en œuvre conformément à la stratégie de surveillance.</i></p> <p><b>Suivi des progrès.</b> <i>L'état d'avancement des activités inscrites au calendrier d'inspection fait l'objet d'un suivi et d'un rapport à la haute direction. En cas de retard, la direction adopte un plan d'action visant à corriger la situation.</i></p> <p><b>Décisions prises en temps opportun.</b> <i>Les décisions réglementaires concernant le niveau de conformité d'une entité (ou d'un individu) sont prises en temps opportun, afin que des mesures correctives puissent être prises rapidement en cas de non-conformité.</i></p>
5. Systèmes des technologies de l'information	<p><b>Systèmes des technologies de l'information.</b> L'entité évalue périodiquement les possibilités d'utiliser les technologies de l'information pour améliorer l'efficacité de ses activités et de ses services.</p>

Activité de gestion	Critères pour un audit axé sur les systèmes
	<p><b>Politiques en matière de documentation.</b> Des directives sont fournies aux décideurs sur les renseignements qui doivent être compilés, conservés et entreposés afin d'étayer une décision réglementaire.</p> <p><b>Demande d'information.</b> Des directives sont fournies sur la manière de préparer et de réunir la documentation afin que, dans le cas d'une demande de renseignements sur une décision, les frais de recherche de l'information soient minimisés.</p>
<p>6. Surveillance de la performance et préparation de rapports</p>	<p><b>Surveillance de la performance.</b> L'entité surveille continuellement la performance de ses principaux services d'inspection à l'aide d'indicateurs fiables d'efficacité.</p> <p><b>Surveillance de la qualité et du niveau de service.</b> L'entité surveille continuellement la qualité et le niveau de service pour chacun des principaux services qu'elle fournit.</p> <p><b>Analyse comparative.</b> L'entité effectue régulièrement une analyse comparative des principaux services qu'elle fournit afin d'évaluer leur efficacité relative et de repérer les domaines à améliorer.</p> <p><b>Rapports sur les initiatives en matière d'efficacité.</b> L'entité rend compte périodiquement des progrès réalisés par rapport à ses initiatives et à ses objectifs en matière d'efficacité.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les rapports contiennent des renseignements pertinents, actuels, fiables et complets sur l'atteinte de l'efficacité.</li> <li>▪ Les rapports contiennent des renseignements sur les gains d'efficacité obtenus dans le cadre de projets individuels et sur l'impact de ces gains sur l'amélioration des services fournis par l'entité.</li> </ul> <p><b>Rapports sur les gains d'efficacité.</b> Pour rendre compte des gains d'efficacité, l'entité:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prépare des rapports à des périodes régulières, à l'aide de mesures et d'indicateurs valides et fiables;</li> <li>▪ compare les valeurs actuelles avec des données de base;</li> <li>▪ explique l'incidence des gains d'efficacité sur les coûts, la qualité et le niveau de service, afin de démontrer l'incidence complète des changements;</li> <li>▪ énonce avec transparence les investissements initiaux et les coûts récurrents engagés pour atteindre l'efficacité.</li> </ul>
<p>7. Amélioration continue et</p>	<p><b>Amélioration des méthodes opérationnelles existantes.</b> L'entité évalue continuellement s'il est possible de rationaliser ses systèmes et procédures, d'optimiser</p>

Activité de gestion	Critères pour un audit axé sur les systèmes
innovation	<p>l'affectation de ses ressources, et de supprimer les redondances et le gaspillage.</p> <p><b>Innovation.</b> L'entité recense et évalue périodiquement des idées novatrices pour améliorer l'efficacité de ses principaux services et activités.</p> <p><b>Diversification des méthodes de prestation de services.</b> L'entité évalue périodiquement le bien-fondé d'autres méthodes et modèles de prestation de services susceptibles d'améliorer son efficacité.</p> <p><b>Efficacité grâce à la collaboration.</b> L'entité ayant une fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi évalue périodiquement le bien-fondé et la faisabilité d'améliorer l'efficacité en recourant à de nouvelles ententes de collaboration ou en améliorant celles qui existent déjà (par exemple, mise en commun des ressources, suppression des redondances et utilisation de services partagés, <i>en particulier avec des entités similaires au sein de l'administration ou du secteur public</i>).</p> <p><b>Processus d'amélioration continue.</b> L'entité ayant une fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi a mis en place un processus d'amélioration continue de la qualité afin d'améliorer ses systèmes et ses pratiques de prestation de services.</p>

Source : Plusieurs de ces critères ont été adaptés à partir de critères présentés dans le rapport d'audit du Bureau du vérificateur général du Canada, intitulé *Vérification de l'efficacité* (1995), le rapport d'audit du Bureau d'audit d'Irlande du Nord *Improving Public Sector Efficiency: Good Practice Checklist for Public Bodies* (2010), le guide de bonnes pratiques du Bureau national d'audit d'Australie *Administering Regulation—Better Practice Guide* (2007), ainsi que dans des rapports d'audit récents de l'efficacité.

### Exemples de critères pour un audit axé sur les résultats

Si un audit de l'efficacité d'une fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi possède un objectif lié aux résultats, les auditeurs doivent consulter la section du Guide pratique consacrée à l'élaboration des [critères pour un audit axé sur les résultats](#). Les critères concernant la surveillance de la performance et préparation de rapports, présentés dans le **tableau 5** du présent document, sont également pertinents. Le **tableau 6** contient quelques exemples de critères pour un audit axé sur les résultats.

**Tableau 6 – Exemples de critères pouvant servir à un audit de l'efficacité axé sur les résultats et qui porte sur une fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi**

Critères pour un audit axé sur les résultats
<p><b>1. Fiabilité et autres caractéristiques qualitatives des renseignements.</b> L'entité utilise des renseignements actuels, pertinents, fiables et complets pour évaluer son efficacité.</p>
<p><b>2. Choix des données de référence.</b> L'entité sélectionne des données de référence pertinentes et raisonnables pour évaluer sa performance en matière d'efficacité.</p>
<p><b>3. Atteinte des cibles ou satisfaction aux normes.</b> L'entité atteint les cibles d'efficacité établies dans son plan d'opération annuel <u>ou</u> rencontre les normes sectorielles reconnues en matière d'efficacité.</p>
<p><b>4. Conclusions étayées par des données.</b> L'entité tire les conclusions appropriées sur son efficacité à partir des données sur sa performance, des données de référence, des données de base ou des cibles de performance.</p>
<p><b>5. Rapports sur les initiatives en matière d'efficacité.</b> L'entité rend compte périodiquement des progrès réalisés par rapport à ses initiatives et à ses objectifs en matière d'efficacité.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les rapports contiennent des renseignements sur les gains d'efficacité obtenus dans le cadre de projets individuels et sur l'impact de ces gains sur l'amélioration des services d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi fournis par l'entité.</li> </ul>
<p><b>6. Rapports sur les gains d'efficacité.</b> Pour rendre compte des gains d'efficacité, l'entité:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prépare des rapports à des périodes régulières, à l'aide de mesures et d'indicateurs valides et fiables;</li> <li>▪ compare les valeurs actuelles avec des données de base;</li> <li>▪ explique l'incidence des gains d'efficacité sur les coûts, la qualité et le niveau de service, afin de démontrer l'incidence complète des changements;</li> <li>▪ énonce avec transparence les investissements initiaux et les coûts récurrents engagés pour améliorer l'efficacité.</li> </ul>

## Critères pour un audit axé sur les résultats

### 7. Processus d'analyse comparative<sup>2</sup>

- La planification du processus d'analyse comparative comprend l'identification de protocoles appropriés pour ce type d'analyse.
- Les données de référence sont collectées et analysées conformément aux protocoles.
- Les écarts de performance sont décelés.
- Les conclusions des analyses comparatives sont communiquées à la haute direction (et au public le cas échéant).
- Des cibles sont établies afin de combler les écarts décelés.
- Les progrès vers l'atteinte des cibles sont surveillés.
- Le processus d'analyse comparative fait lui-même l'objet d'un processus d'amélioration continue.

---

<sup>2</sup> Source : Business Performance Improvement Resource, « BPIR Management Brief – Volume 4, Issue 5 – Benchmarking », page 3

## Examen

### Sélection des procédures d'audit

Dans cette phase du processus d'audit, la difficulté est de veiller à ce que les procédures d'audit soient suffisamment solides pour permettre aux auditeurs d'établir si les critères d'audit sont remplis et de formuler une conclusion à l'égard des objectifs d'audit. De plus, les auditeurs devraient sélectionner leurs procédures de manière à accroître l'impact de l'audit. Chaque audit est unique et rien ne peut remplacer le jugement professionnel lorsqu'il s'agit de prendre des décisions essentielles concernant les procédures d'audit.

Le **tableau 7** contient des exemples de procédures d'audit pouvant être utilisées pour auditer l'efficacité d'une fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi. Certaines procédures sont uniquement applicables aux audits axés soit sur les systèmes soit sur les résultats, tandis que d'autres sont utilisables pour les deux catégories.

Tableau 7 – Exemples de procédures pour auditer l'efficacité d'une fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi

Axe de l'audit	Procédure d'audit	Activités de gestion connexes (voir <a href="#">Guide pratique</a> )
Systèmes ou résultats	<p><b>Mesures et cibles de performance</b></p> <p>Examiner les résultats rapportés afin de déceler d'éventuels indicateurs d'inefficacité. Effectuer une comparaison avec des données de référence ou des normes.</p>	Surveillance de la performance et préparation de rapports.
Systèmes ou résultats	<p><b>Utilisation des inspecteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examiner les statistiques sur l'utilisation des inspecteurs. Calculer les économies de coûts qui pourraient être obtenues si on atteignait pour tous les inspecteurs le même niveau moyen d'utilisation que pour les 25 % du haut de la liste.</li> <li>▪ Examiner les données historiques sur le nombre d'inspecteurs et sur le nombre d'inspections menées. Comment l'efficacité des inspecteurs a-t-elle évolué dans le temps?</li> <li>▪ Examiner les données sur l'utilisation du temps des inspecteurs. Calculer le pourcentage du temps que les inspecteurs consacrent à des tâches majeures comme la réalisation d'inspections; la préparation de</li> </ul>	Planification opérationnelle; gestion de projet et gestion des opérations; surveillance de la performance et préparation de rapports.

Axe de l'audit	Procédure d'audit	Activités de gestion connexes (voir <a href="#">Guide pratique</a> )
	documents et de rapports; l'administration; les déplacements; et la formation. Les proportions relatives coïncident-elles avec les attentes de la direction et sont-elles comparable aux données de référence?	
Systèmes ou résultats	<p><b>Temps consacré à une inspection</b></p> <p>Comparer le temps consacré à la réalisation d'inspections similaires avec une norme pertinente (si celle-ci existe), entre plusieurs inspecteurs, et entre plusieurs juridictions. Calculer les économies de coûts qui pourraient être obtenues si toutes les inspections étaient menées conformément à une norme temporelle ou à d'autres données de référence pertinentes.</p>	Engagement et ton donné par la direction; gestion de projet et gestion des opérations; surveillance de la performance et préparation de rapports.
Systèmes ou résultats	<p><b>Rapport d'inspection – rapidité/temps opportun et efficacité</b></p> <p>Comparer le temps consacré à la réalisation d'un rapport d'inspection avec une norme (si celle-ci existe), comparer la performance des inspecteurs entre eux, et comparer la performance d'ensemble avec celles observées dans d'autres juridictions. Établir si des outils appropriés sont utilisés dans le processus de rédaction des rapports (par exemple, un système électronique de rédaction de rapports qui permet aux inspecteurs d'insérer des paragraphes prérédigés). Calculer les économies de coût ou les gains de temps que l'on pourrait obtenir si tous les rapports étaient préparés conformément à une norme temporelle ou à d'autres données de référence pertinentes.</p>	Engagement et ton donné par la direction; gestion de projet et gestion des opérations; surveillance de la performance et préparation de rapports.

Axe de l'audit	Procédure d'audit	Activités de gestion connexes (voir <a href="#">Guide pratique</a> )
Systèmes	<p><b>Formation des inspecteurs</b></p> <p>Interroger un échantillon d'inspecteurs afin de déterminer quelle est la stratégie à l'égard de la formation. Examiner les politiques et les registres de formation. Existe-t-il des indicateurs révélant que la formation est insuffisante ou qu'elle ne stimule pas l'efficacité?</p>	Planification opérationnelle
Systèmes	<p><b>Documentation</b></p> <p>Examiner un échantillon de dossiers d'inspection afin d'établir si les politiques et les normes sont respectées. La documentation est-elle bien organisée et facilement accessible? Existe-t-il des moyens d'améliorer l'efficacité du processus de documentation (c'est-à-dire utiliser des solutions moins coûteuses tout en conservant la même qualité d'extraits)?</p>	Gestion de projet et gestion des opérations; systèmes des technologies de l'information; amélioration continue et innovation.
Systèmes ou résultats	<p><b>Sanctions en cas de non-conformité</b></p> <p>Examiner un échantillon de dossiers afin d'établir s'il existe des retards indus entre la fin d'une inspection et l'application des sanctions. Établir le ratio sanctions-inspections. Existe-t-il des indicateurs suggérant que les ressources ne sont pas concentrées sur les secteurs à risque élevé? Existe-t-il des indicateurs suggérant que le processus d'application des sanctions est inefficace?</p>	Engagement et ton donné par la direction; gestion de projet et gestion des opérations; planification opérationnelle; surveillance de la performance et préparation de rapports.
Systèmes ou résultats	<p><b>Frais généraux administratifs</b></p> <p>Comparer les frais administratifs avec ceux de fonctions d'inspection similaires. Ces frais peuvent comprendre les coûts du personnel administratif, des locaux et d'autres éléments. Calculer les économies qui pourraient être réalisées si ces frais correspondaient à ceux des données de référence.</p>	Planification opérationnelle; gestion de projet et gestion des opérations; surveillance de la performance et préparation de rapports.
Systèmes ou	<p><b>Frais de déplacement</b></p>	Planification opérationnelle;

Axe de l'audit	Procédure d'audit	Activités de gestion connexes (voir <a href="#">Guide pratique</a> )
résultats	Comparer les frais de déplacement entre les inspecteurs et étudier les anomalies. Existe-t-il des indicateurs suggérant que la répartition géographique des inspecteurs n'est pas optimale?	gestion de projet et gestion des opérations; surveillance de la performance et préparation de rapports.
Systèmes ou résultats	<p><b>Innovations possibles pour améliorer l'efficacité</b></p> <p>Mener des recherches sur les solutions possibles et discuter de leur faisabilité.</p>	Surveillance de la performance et préparation de rapports; amélioration continue et innovation.

## Considérations sur l'utilisation de renseignements générés par l'audit

Pendant la phase d'examen, la question à savoir si les auditeurs peuvent se fier aux renseignements générés au moyen des systèmes mis en place par la direction des entités auditées sera probablement soulevée. Cela est particulièrement vrai pour les audits qui se concentrent sur les résultats d'une fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi en matière d'efficacité, ou sur les systèmes mis en place par la direction d'une entité aux fins de la surveillance de la performance et de la préparation de rapports à cet égard.

Pour que les auditeurs puissent se fier aux renseignements générés par la direction d'une entité, les normes d'audit exigent qu'ils appliquent des procédures d'audit suffisantes et appropriées afin de réduire le risque que ces renseignements soient incomplets ou inexacts. Ces procédures d'audit peuvent inclure l'examen des systèmes et des contrôles internes, des procédures analytiques ou l'utilisation de travaux d'autres auditeurs ou de spécialistes. L'obligation d'auditer les systèmes d'information de gestion et les rapports connexes peut mobiliser beaucoup de ressources. Les auditeurs doivent soigneusement planifier et appliquer les procédures qui permettront de conclure que le risque lié à l'utilisation des renseignements générés par la direction d'une entité ou d'un programme est faible.

## Rapport d'audit

La présentation des résultats d'un audit de l'efficacité d'une fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi nécessite les mêmes considérations que pour tout autre audit de performance. Le rapport d'audit doit être rédigé de manière claire afin d'éviter tout malentendu et de maximiser l'impact de l'audit. Tel qu'indiqué dans le [Guide pratique](#), la quantification ainsi que l'utilisation de graphiques et de diagrammes sont recommandées, car ces techniques captent l'attention du lecteur et améliorent la compréhension.

Dans un audit de l'efficacité portant sur une fonction d'inspection réglementaire et d'exécution de la loi, il est utile que le rapport d'audit contienne une estimation des économies de coûts ou de l'accroissement du nombre d'inspections qui pourraient résulter d'améliorations de l'efficacité. Tel qu'indiqué dans le Guide pratique, il peut être utile de faire valider les estimations d'économies par un spécialiste avant leur publication.

## Références

Australian National Audit Office. *Administering Regulation – Achieving the Right Balance*, 2014, disponible à <https://www.anao.gov.au/work/better-practice-guide/administering-regulation-achieving-right-balance>

BPIR.com. *Benchmarking*, disponible à <http://www.bpir.com/benchmarking-bpir.com/menu-id-73.html>

Bureau du vérificateur général du Canada. *Vérification de l'efficacité*, 1995, disponible à [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/verification\\_efficiency.pdf](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/verification_efficiency.pdf)

Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation. *Guide pratique sur l'audit de l'efficacité*, 2014, disponible à l'adresse <https://www.caaf-fcar.ca/fr/ressources-en-audit-de-performance/recherche-et-methodes/guides-pratiques>

Northern Ireland Audit Office. *Improving Public Sector Efficiency: Good Practice Checklist for Public Bodies*, 2010, disponible à [http://www.niauditoffice.gov.uk/improving\\_public\\_sector\\_efficiency\\_-\\_good\\_practice\\_checklist\\_for\\_public\\_bodies.pdf](http://www.niauditoffice.gov.uk/improving_public_sector_efficiency_-_good_practice_checklist_for_public_bodies.pdf)