Bureau du vérificateur général du Canada

Rapport sur la revue des pratiques d'audit de performance

Revues des pratiques effectuées en 2010-2011

Mai 2011

Revue des pratiques et vérification interne

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

ISSN 1925–9867

Table des matières

Introduction **1**

Aperçu **2**

- **Objectif** **2**
- **Étendue et méthode** **2**
- **Éléments du Système de gestion de la qualité et des contrôles des processus** **2**
- **Système de notation** **3**

Résultats des revues **3**

- **Conformité au Système de gestion de la qualité et des contrôles des processus** **3**
- **Améliorations notables** **4**
  - Étendue de la révision 4
  - Utilisation des programmes d'audit 5
- **Possibilités d'amélioration** **5**
  - Documentation du dossier d'audit 6
  - Période visée par l'audit 6
  - Changements dans l'étendue des travaux, les critères et les objectifs de l'audit 7
  - Dérogations au Système de gestion de la qualité 7
  - Responsable du contrôle qualité de la mission 8
  - Indépendance 8

Conclusion et recommandations **9**

Annexe A — Éléments du Système de gestion de la qualité des audits de performance **11**

Annexe B — Éléments du Système de gestion de la qualité et contrôles des processus examinés **12**

Annexe C — Réponse de la direction au Rapport sur la revue des pratiques d'audit de performance de 2011 **14**

Introduction

1. Le Bureau du vérificateur général du Canada effectue des audits indépendants qui fournissent information, assurance et avis objectifs au Parlement, aux assemblées législatives des territoires et à la population canadienne. Le Bureau a plusieurs gammes de produits, soit les audits de performance, les audits d'états financiers (audits annuels) et les examens spéciaux.

2. L'audit de performance permet de déterminer, en fonction des critères établis, si les programmes gouvernementaux sont gérés en accordant toute l'importance voulue à l'économie, à l'efficience et aux effets sur l'environnement, et si des mesures ont été prises pour évaluer l'efficacité de ces programmes. Un audit peut viser une entité publique ou une activité du gouvernement (secteur d'activité), une activité sectorielle ou un secteur fonctionnel de portée gouvernementale.

3. L'Équipe de la revue des pratiques et de la vérification interne a examiné les méthodes appliquées lors d'audits de performance choisis dont les rapports ont été publiés entre mars et décembre 2010. Ces travaux ont été exécutés conformément à la section « Suivi » de la NCCQ 1 – *Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification* du Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (Manuel de l'ICCA). Ils ont également été effectués selon le Plan de revue des pratiques et de la vérification interne de 2010-2011 recommandé par le Comité de vérification et approuvé par la vérificatrice générale. Ce plan prévoit un suivi systématique des travaux de tous les directeurs principaux du Bureau qui assument des responsabilités d'audit suivant un cycle déterminé.

4. Afin de respecter les normes de l'ICCA, le Bureau établit des politiques et des procédures pour encadrer ses travaux. Celles-ci sont présentées dans un manuel d'audit, divers outils d'audit et un système de gestion de la qualité pour chaque gamme de produits (ce qui permet de garantir que la qualité fait partie intégrante du processus d'audit). Les politiques et les procédures guident les auditeurs à chaque étape obligatoire, de sorte que les audits soient menés conformément aux normes professionnelles et aux politiques du Bureau. Il y a un vérificateur général adjoint (VGA) responsable des produits d'audit de performance, qui a pour principale fonction d'assurer la direction et la surveillance de la gamme de produits et de contribuer à la qualité de chaque audit.

5. Le présent rapport résume les principales constatations découlant des revues des pratiques des audits de performance retenus.

Aperçu

Objectif

6. Les revues des pratiques visent à fournir au vérificateur général l'assurance que :

- les audits de performance sont conformes aux normes professionnelles et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables;
- le Système de gestion de la qualité (SGQ) est mis en œuvre efficacement;
- les rapports d'audit sont bien étayés et appropriés.

Étendue et méthode

7. Nous avons examiné six audits de performance au cours de la période visée par le présent rapport; deux dont les rapports ont été déposés en avril 2010, deux, en octobre 2010, et deux, en décembre 2010.

8. Nous avons revu les dossiers d'audit électroniques (TeamMate) et papier. Nous avons examiné les dossiers de planification, d'examen et de rapport des audits. Nous avons aussi mené des entrevues avec les membres des équipes d'audit, les responsables du contrôle qualité de la mission et d'autres experts internes, au besoin.

Éléments du Système de gestion de la qualité et des contrôles des processus

9. Le Système de gestion de la qualité des audits de performance est résumé à l'annexe A. Nous avons axé nos travaux sur les éléments et les principaux processus de contrôle qui, selon nous, semblaient essentiels ou présentaient un risque élevé (annexe B).

10. Nous avons également examiné la façon dont les responsables du contrôle qualité des missions se sont acquittés de leurs responsabilités. Ces responsables sont des gestionnaires du Bureau nommés pour fournir, avant la présentation du rapport de l'auditeur, une évaluation objective des principaux jugements posés par l'équipe d'audit et des conclusions tirées avant la formulation de l'opinion de l'auditeur. Le responsable du contrôle qualité de la mission est un élément important du Système de contrôle de la qualité du Bureau. Il intervient dans certains audits depuis les premières décisions de planification jusqu'à la fermeture du dossier d'audit.

Système de notation

11. Nous avons appliqué l'une des notations suivantes à chaque élément choisi du Système de gestion de la qualité des audits de performance faisant l'objet de la revue :

- **Conforme :** Les politiques du Bureau et les normes d'audit applicables ont été respectées. Il serait toutefois possible d'apporter des améliorations mineures.
- **Conforme, mais nécessite des améliorations :** Un ou plusieurs secteurs doivent être améliorés pour que l'élément soit entièrement conforme aux politiques du Bureau ou aux normes professionnelles d'audit.
- **Non conforme :** Des lacunes importantes existent. L'élément n'est pas conforme aux politiques du Bureau ou aux normes professionnelles d'audit.

12. Après chaque revue des pratiques, nous avons déterminé si les conclusions de l'audit étaient bien étayées et appropriées.

13. Le présent rapport met en relief les procédures appliquées, les conclusions tirées et les lacunes observées, ainsi que les mesures qui ont été prises pour corriger ces lacunes.

Résultats des revues

Conformité au Système de gestion de la qualité et des contrôles des processus

14. Nous avons constaté, dans l'ensemble, que dans cinq des six dossiers revus, les conclusions de l'audit étaient bien étayées et appropriées. Dans le sixième dossier, nous avons conclu que, pour l'un des secteurs d'examen, la conclusion de l'audit était énoncée en termes trop généraux compte tenu des travaux effectués. Il n'y avait pas d'éléments probants suffisants et appropriés pour étayer certaines constatations ou conclusions du rapport qui portaient sur ce secteur d'examen. La direction a par la suite demandé à l'équipe d'audit d'ajouter la documentation nécessaire au dossier d'audit et de justifier la conclusion à laquelle elle était arrivée. L'Équipe de la revue des pratiques a réexaminé ce dossier et a constaté que l'équipe d'audit avait bel et bien fait ce qui avait été demandé.

15. Un des six dossiers d'audit était entièrement conforme aux éléments revus (un dossier l'était également pour l'exercice 2009-2010). Trois autres dossiers étaient conformes à tous les éléments du Système de gestion de la

qualité (SGQ) sauf un : l'indépendance (trois dossiers étaient conformes pour l'exercice 2009-2010). Quant aux deux autres dossiers, l'application d'au moins deux éléments du SGQ avait besoin d'être améliorée.

16. Lors des revues des pratiques menées au cours des exercices précédents, nous avons recensé des cas où le SGQ n'avait pas été appliqué avec constance et rigueur, ainsi que des cas où sa conception devait être améliorée. Par conséquent, le Bureau s'était fixé comme priorité stratégique d'actualiser et de renforcer la conception et la mise en œuvre du SGQ. Étant donné la nature et la portée de nos constatations, et puisque les audits étaient en cours au moment de notre revue, nous ne nous attendions pas à ce qu'on donne suite à toutes nos constatations au cours de l'exercice 2009-2010.

17. Nous avons observé que le Bureau avait pris des initiatives, comme des mises à jour majeures de son manuel d'audit, l'examen et l'actualisation de son programme de perfectionnement professionnel, et l'élaboration d'un plan d'action visant à donner suite aux recommandations formulées dans le rapport sur la revue des pratiques et le rapport d'examen par les pairs présentés au cours des exercices précédents.

18. Nous avons aussi noté que des ateliers avaient été organisés dans le but de mettre en commun les pratiques exemplaires et de renforcer l'application des politiques et le respect des attentes du Bureau; l'outil d'audit TeamMate a été mis à niveau et, lors de la formation, l'accent a été mis sur les constatations formulées dans les rapports précédents.

19. À notre avis, ces mesures ont contribué aux améliorations que nous avons observées au cours des deux exercices précédents.

20. Lorsque nos revues de certaines missions d'audit ont révélé des secteurs pour lesquels les pratiques pouvaient être améliorées, nous avons discuté des possibilités d'amélioration avec les directeurs principaux et les vérificateurs généraux adjoints, qui ont accepté nos suggestions. Ces suggestions ne s'appliquent pas à tous les audits de performance que nous avons examinés.

Améliorations notables

21. Dans les dossiers que nous avons revus au cours du présent exercice, des améliorations notables par rapport aux exercices précédents ont été relevées dans deux secteurs : l'étendue de la revue des travaux d'audit par les membres les plus expérimentés de l'équipe d'audit et l'utilisation des programmes d'audit.

Étendue de la révision

22. Selon les normes de certification, les dossiers d'audit doivent être revus et le travail effectué par les membres les moins expérimentés de l'équipe doit être

revu par les membres les plus expérimentés. Cette façon de faire permet de déterminer, entre autres, si les équipes d'audit ont recueilli des éléments probants suffisants et adéquats pour étayer le rapport de l'auditeur, et si les activités de supervision et de révision menées tout au long de l'audit étaient adéquates.

23. Dans quatre des six dossiers revus, la haute direction a participé à l'audit comme il se doit et a revu les dossiers en temps voulu. Les dossiers contenaient, entre autres, des éléments montrant que les cadres supérieurs avaient orienté les équipes d'audit et participé activement aux principales réunions et décisions au cours des étapes de la planification et de la préparation des rapports d'audit.

24. En général, les feuilles de travail ont été revues en temps opportun et la documentation consignée en dossier démontrait la mesure selon laquelle les travaux d'audit exécutés avaient été revus. Cependant, dans deux des six dossiers, nous avons de nouveau constaté au cours de l'exercice 2010-2011 que certaines feuilles de travail avaient été préparées et révisées par la même personne. Le Bureau a mis fin à cette pratique en mars 2010, après avoir publié un avis de pratiques précisant que les feuilles de travail ne pouvaient être préparées et revues par la même personne. De plus, l'outil de gestion des documents d'audit électroniques TeamMate ne permet plus à une même personne d'effectuer ces deux tâches.

Utilisation des programmes d'audit

25. Les méthodes du Bureau et les normes de certification exigent l'élaboration de procédures d'audit pour guider les auditeurs dans la réalisation de leurs travaux d'audit. Dans les dossiers que nous avons examinés, nous avons observé des progrès par rapport à l'exercice précédent, pour lequel nous avions signalé que des programmes d'audit énonçant les procédures à suivre étaient incomplets ou absents. Nous avions également signalé l'absence d'un sommaire des constatations et des conclusions portant sur les travaux exécutés. Dans un des dossiers revus, nous avons constaté que des programmes d'audit avaient certes été élaborés, mais qu'ils étaient incomplets ou n'étaient pas liés aux travaux réalisés. Dans ce dossier, l'équipe d'audit a dû documenter la façon dont les travaux exécutés étayaient les constatations de l'audit.

Possibilités d'amélioration

26. Les constatations formulées dans cette partie du rapport, y compris les recommandations à la fin, représentent des possibilités d'améliorer les pratiques d'audit de performance et sont fondées sur les constatations les plus fréquemment faites lors des revues des pratiques.

Documentation du dossier d'audit

27. Les équipes d'audit ont amélioré leur utilisation de TeamMate. Les dossiers sont structurés de manière logique afin de faciliter la consultation des éléments probants. Nous continuons d'observer une amélioration générale dans la structure des dossiers d'audit. Les mises à jour apportées aux outils relatifs à la documentation des dossiers d'audit et à la formation fournie tout au long de l'année ont contribué à améliorer la structure des dossiers.

28. Cinq des six dossiers revus contenaient des feuilles de travail étayant les travaux réalisés et des éléments probants suffisants en pour tirer des conclusions.

29. Dans un des dossiers, l'équipe d'audit a eu très souvent recours aux courriels encodés dans le cadre de son travail. Ces courriels ont été archivés dans TeamMate. Il s'avère cependant qu'une fois archivés, ces courriels ne sont plus accessibles. Par conséquent, des éléments de corroboration essentiels deviennent non accessibles. L'équipe d'audit avait toutefois conservé des copies de ces courriels ailleurs. Elle a donc pu les restaurer et apporter les modifications nécessaires aux dossiers d'audit.

30. En vertu du protocole TeamMate et de la politique du Bureau sur la gestion des documents électroniques, les courriels encodés ne doivent pas être conservés dans l'outil de documentation électronique TeamMate. Le Bureau a depuis rappelé au personnel que la pratique qui consiste à sauvegarder des courriels encodés dans TeamMate doit cesser. Des lignes directrices supplémentaires devraient être transmises aux équipes d'audit pour leur expliquer comment conserver de tels renseignements dans les dossiers d'audit.

Période visée par l'audit

31. En vertu des normes de certification, les rapports d'audit doivent indiquer la période visée par l'audit. Dans trois des six dossiers revus, nous avons observé que la période visée par l'audit aurait pu être mieux définie. Dans certains cas, la période était très vaste (elle s'étendait sur de nombreuses années), et il était parfois difficile de savoir si la situation décrite dans le rapport existait depuis le début de la période visée par l'audit.

32. Nous avons également constaté que bien souvent, ni le Sommaire du plan de l'entité, ni les grilles logiques d'audit, pas plus que les autres documents de planification connexes et le programme d'audit n'indiquaient la période visée par l'audit. Préciser la période visée par l'audit et l'incidence sur les travaux d'audit requis aiderait les auditeurs à faire leur travail.

Changements dans l'étendue des travaux, les critères et les objectifs de l'audit

33. Dans trois des six dossiers revus, nous avons observé que des changements avaient été apportés aux objectifs ou aux critères de l'audit. Certains de ces changements ont eu lieu bien après le début de l'examen ou de la production du rapport. Nous n'avons pas pu trouver d'éléments probants indiquant que les entités auditées avaient été informées en bonne et due forme des changements apportés, comme l'exigent les méthodes du Bureau. Dans les trois cas, les responsables du contrôle qualité de la mission n'ont pas été informés en temps opportun des changements apportés à l'étendue, aux critères et aux objectifs de l'audit. Dans deux de ces trois cas, rien n'indique que le vérificateur général adjoint responsable de l'audit avait approuvé la décision au moment opportun.

34. De plus, dans deux des trois dossiers, nous n'avons pas pu déterminer si l'équipe d'audit avait évalué l'incidence des changements apportés aux critères ou aux objectifs de l'audit sur les travaux à réaliser, en vue de tirer les conclusions de l'audit. Dans un des cas, des changements importants ont été apportés aux travaux prévus au cours de la période d'examen, mais les éléments probants consignés au dossier étaient insuffisants pour attester que l'équipe d'audit avait évalué l'incidence de ces changements sur sa capacité de tirer des conclusions en regard des objectifs de l'audit. Pour ce cas, la direction a par la suite demandé à l'équipe d'audit d'ajouter la documentation nécessaire au dossier d'audit et de justifier la conclusion à laquelle elle était arrivée. Dans l'autre cas, l'équipe d'audit a été en mesure de démontrer que les modifications apportées à l'étendue des travaux n'avaient pas eu d'incidence sur sa capacité de tirer des conclusions en regard des objectifs de l'audit.

Dérogations au Système de gestion de la qualité

35. Le Bureau a conçu un Système de gestion de la qualité (SGQ) qui comporte un certain nombre d'étapes de contrôle qualité à suivre afin que les audits de performance soient conformes aux politiques du Bureau. Ces étapes s'appliquent à tous les audits de performance et reposent sur divers modèles et consultations obligatoires.

36. Dans l'un des six dossiers revus, nous avons observé plusieurs dérogations au SGQ. L'équipe d'audit a discuté de ces dérogations avec le responsable de produit, et le dossier d'audit contenait de la documentation expliquant les dérogations et les raisons les justifiant. Cependant, la documentation n'a pas été consignée en temps opportun, et l'a été sans être validée par le responsable de produit. Aucune dérogation aux normes professionnelles n'a toutefois été relevée.

37. En septembre 2010, le Bureau a publié un avis de pratiques avisant les équipes d'audit qu'il leur était permis d'adapter les contrôles qualité du Bureau

en fonction des risques d'audit, lors de chaque mission. Plus précisément, lorsqu'il est recommandé de déroger au SGQ, le professionnel en exercice responsable doit documenter l'évaluation du risque et les motifs de la recommandation de déroger au SGQ, et obtenir l'approbation du vérificateur général adjoint responsable. Le responsable de produit est tenu de revoir la recommandation et d'y proposer des changements, au besoin. Ce processus n'était pas applicable au moment de l'audit.

Responsable du contrôle qualité de la mission

38. Comme nous l'avons déjà fait remarquer au cours des exercices précédents, le contrôle qualité est un élément essentiel de l'assurance de la qualité au sein du Bureau. En ce qui concerne les dossiers que nous avons revus au cours du présent exercice, nous avons encore une fois observé des améliorations relativement à l'exécution des revues en temps opportun, aux commentaires formulés à l'intention des équipes d'audit et aux mesures prises par les équipes pour donner suite aux commentaires. Nous avons également relevé que dans deux des dossiers revus, les responsables du contrôle qualité de la mission connaissaient bien le secteur du programme audité et étaient en mesure de formuler des commentaires précis sur l'orientation et les constatations de l'audit.

39. Cependant, la nature et l'étendue des travaux des responsables du contrôle qualité de la mission varient encore d'un audit à l'autre. Dans un des cas, le responsable du contrôle qualité de la mission n'a pas été assez critique à l'égard de l'équipe d'audit, n'a pas suffisamment revu les feuilles de travail, et aurait pu mieux vérifier si les changements apportés à l'étendue de la mission et aux décisions étaient bien documentés. Dans un autre cas, le calendrier et la nature des travaux réalisés par le responsable du contrôle qualité de la mission n'étaient pas dûment documentés.

40. Nous avons observé que lorsque les responsables du contrôle qualité de la mission utilisaient l'ébauche d'une liste de contrôle des audits de performance, la nature, le calendrier et l'étendue des travaux réalisés étaient conformes au SGQ et aux normes d'audit applicables. Cette liste de contrôle est à l'état d'ébauche depuis plus de trois ans.

41. À notre avis, il est important que le Bureau termine la liste de contrôle des audits de performance à l'usage des responsables du contrôle qualité de la mission, en incorporant aux méthodes et aux outils d'audit à utiliser les procédures et les attentes relatives à la revue.

Indépendance

42. Les normes de certification exigent que les auditeurs soient indépendants de l'entité qu'ils auditent. Par conséquent, il faut évaluer et documenter les menaces à l'indépendance et les mesures utilisées pour ramener ces menaces à

un niveau acceptable. Le Bureau a instauré des politiques et des procédures expressément pour éviter les dérogations aux exigences en matière d'indépendance. Plus particulièrement, toutes les personnes qui participent aux travaux d'audit sont tenues de remplir un formulaire de déclaration d'indépendance pour chaque mission de certification auxquelles elles sont affectées.

43. Dans nos rapports sommaires de 2009 et de 2010, nous avons relevé que les personnes qui participaient aux travaux d'audit n'avaient pas toutes confirmé leur indépendance ni rempli le formulaire à cet égard. Dans cinq des six dossiers revus au cours du présent exercice, c'était toujours le cas. Au moment où les audits ont commencé, la politique du Bureau n'exigeait pas que toutes les personnes qui conseillent une équipe d'audit dans le cadre de ses travaux remplissent un formulaire de déclaration d'indépendance.

44. Un avis de pratiques révisé a été publié en décembre 2009 pour préciser que toutes les personnes qui examinent les travaux d'audit ou qui conseillent les membres d'une équipe d'audit dans l'exécution de leurs travaux (par exemple, les responsables du contrôle qualité de la mission, les conseillers internes, les membres du comité consultatif et les experts internes) sont tenues, au début de chaque mission de certification, d'évaluer et de documenter des menaces à leur indépendance, et de prendre les mesures nécessaires pour les traiter, en remplissant un formulaire de déclaration d'indépendance.

45. Nous avons constaté que, dans la plupart des cas, on n'avait pas évalué l'indépendance des conseillers internes (experts, membres de l'Équipe des méthodes d'audit de performance, membres du comité consultatif chargé de la grille logique d'audit, responsables de produits) ni celle des conseillers externes.

46. Pour atténuer les risques, il faudrait évaluer l'indépendance de toutes les personnes qui participent à la revue des travaux d'audit ou qui conseillent des membres d'une équipe d'audit dans l'exécution de leurs travaux. Autrement, tout manque d'indépendance, réel ou perçu, pourrait nuire à la crédibilité des travaux d'audit, des constatations et des recommandations.

Conclusion et recommandations

47. Dans cinq des six dossiers que nous avons revus, le rapport de l'auditeur était bien étayé et approprié. Dans le sixième dossier, nous avons conclu que, pour l'un des secteurs faisant l'objet de l'examen, la conclusion de l'audit était énoncée en termes trop généraux, compte tenu des travaux réalisés. Il n'y avait pas d'éléments probants suffisants et appropriés pour étayer certaines constatations ou conclusions du rapport qui portaient sur ce secteur d'examen. La direction a par la suite demandé à l'équipe d'audit d'ajouter la documentation nécessaire au dossier d'audit et de justifier la conclusion à laquelle elle était arrivée. L'Équipe de la revue des pratiques a réexaminé ce dossier et a constaté

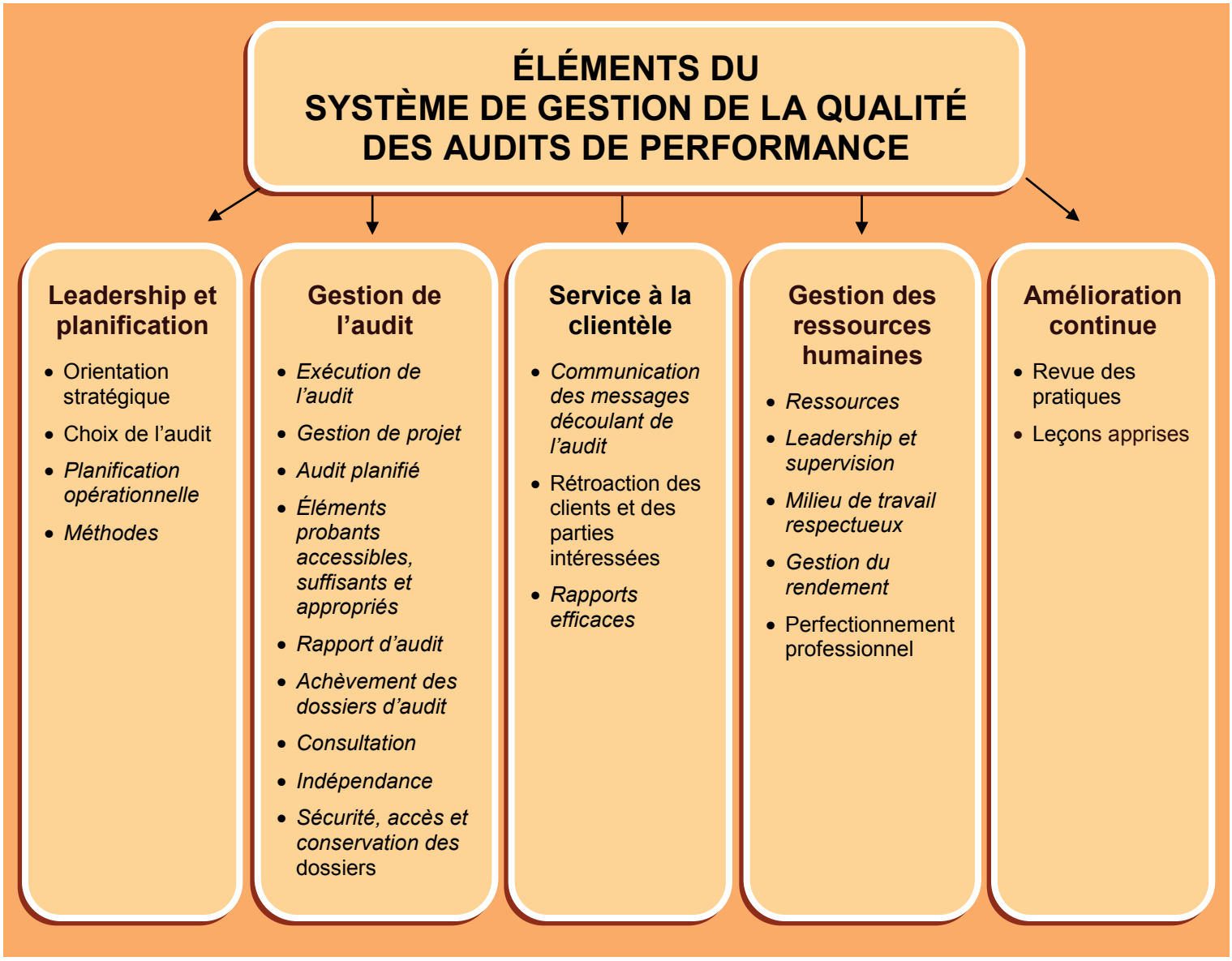
que l'équipe d'audit avait bel et bien fait ce qui avait été demandé. Nous avons également conclu qu'il était possible d'améliorer la mise en œuvre des éléments du Système de gestion de la qualité que nous avons revus.

48. Recommandation — Le Bureau devrait :

- parachever les attentes précises relatives aux audits de performance, à l'intention des responsables du contrôle qualité de la mission, et les incorporer à l'outil de documentation électronique TeamMate et aux lignes directrices connexes;
- fournir des directives supplémentaires sur la détermination de la période visée par l'audit et son incidence sur les travaux d'audit requis;
- clarifier et communiquer les attentes en ce qui concerne la confirmation et l'évaluation de l'indépendance des personnes qui examinent les travaux d'audit ou qui conseillent les membres d'une équipe d'audit dans l'exécution de leurs travaux (ces clarifications sont notamment nécessaires pour les conseillers internes comme les membres de l'Équipe des méthodes d'audit de performance, les membres du comité consultatif chargé de la grille logique d'audit et les responsables de produits, ainsi que pour les conseillers externes);
- rappeler aux auditeurs qu'ils doivent discuter de tout changement aux critères, à l'étendue ou aux objectifs de l'audit avec le vérificateur général adjoint responsable, et qu'ils doivent obtenir l'approbation de ce dernier; leur rappeler également que le responsable du contrôle qualité de la mission et l'entité auditée doivent aussi être informés de la décision en temps opportun.

***La direction a répondu** — La direction a accepté les recommandations. L'annexe C présente les réponses détaillées de la direction ainsi que les mesures prévues.*

Annexe A — Éléments du Système de gestion de la qualité des audits de performance



Les éléments en italique sont compris dans un élément ou plus du système de gestion de la qualité ou dans un contrôle des processus ou plus décrit à l'annexe B.

Annexe B — Éléments du Système de gestion de la qualité et contrôles des processus examinés

Notre examen porte sur les éléments et les principaux processus de contrôle du Système de gestion de la qualité suivants :

Exécution de l'audit — Dans le cadre des travaux d'audit relatifs à chaque dossier revu, nous avons examiné les processus de contrôle suivants :

- **Planification** — Nous avons déterminé si les travaux avaient été bien planifiés, et si les questions avaient été sélectionnées en fonction du risque qu'elles présentaient, de leur importance, de leur auditabilité et de leur pertinence par rapport au mandat du Bureau. Nous avons aussi déterminé si des critères pertinents avaient été établis pour évaluer les éléments à l'étude. Nous avons examiné l'élaboration et l'application des grilles logiques d'audit et déterminé si les travaux d'audit prévus avaient été exécutés pendant l'étape de l'examen, et si les résultats avaient été communiqués.
- **Examen** — Nous avons étudié les dossiers de corroboration et d'autres dossiers d'audit afin de déterminer si des éléments probants suffisants et appropriés avaient été recueillis pour étayer de manière raisonnable la conclusion formulée dans chaque rapport. Nous avons examiné tous les rapports en vue de trouver des éléments probants secondaires et conclu que le raisonnement sous-tendant l'ajout de cette information était approprié.
- **Rapport** — Nous avons revu tous les rapports afin de déterminer s'ils portaient sur des secteurs à risque élevé ainsi que sur les critères s'y rattachant et s'ils étaient pertinents, cohérents, clairs et crédibles. Nous avons également déterminé si la surveillance exercée sur les rapports avait permis d'assurer de manière efficace leur conformité au mandat et aux principes du Bureau ainsi qu'aux décisions prises antérieurement.

Achèvement des dossiers d'audit — Nous avons déterminé si les dossiers d'audit avaient été achevés dans les 45 jours suivant l'approbation finale des rapports, comme l'exigent les normes de certification de l'ICCA et les pratiques du Bureau.

Consultation — Nous avons déterminé si des sources faisant autorité et des experts dotés des compétences, du jugement et de l'autorité appropriés avaient été consultés afin d'assurer une diligence raisonnable, en particulier lors du traitement de questions complexes, inhabituelles ou peu connues. Nous avons aussi évalué si les consultations avaient été consignées en dossier de manière adéquate, et si les équipes d'audit avaient donné suite, en temps voulu aux

conseils reçus des experts et des tiers consultés, y compris le responsable du contrôle qualité de la mission.

Nous avons déterminé si le responsable du contrôle qualité de la mission avait procédé, en temps opportun, à une évaluation objective :

- des principaux jugements portés par l'équipe;
- des conclusions tirées à l'appui du rapport de l'auditeur;
- des autres questions importantes dont il a pris connaissance dans le cadre de son examen.

Nous avons évalué si les travaux du responsable du contrôle qualité de la mission avaient été adéquatement documentés, et si les équipes de mission avaient pris des mesures appropriées, en temps voulu, pour donner suite aux conseils du responsable du contrôle qualité de la mission.

Ressources — En nous appuyant sur les entrevues que nous avons menées avec le personnel et sur l'examen des documents, nous avons déterminé si les équipes d'audit possédaient, collectivement, une connaissance des éléments considérés ainsi que les compétences en audit nécessaires pour répondre aux exigences de l'audit. Nous avons déterminé si les personnes chargées des travaux d'audit avaient les connaissances techniques et la formation appropriées. Nous avons également défini si l'équipe comptait un nombre suffisant de membres et si ces derniers étaient disponibles en temps opportun.

Indépendance — Nous avons déterminé si toutes les personnes affectées à l'audit, y compris les experts, étaient indépendantes dans l'exercice de leurs responsabilités et dans la formulation de leurs conclusions.

Leadership et supervision — Nous avons déterminé si chaque personne assignée à l'audit avait bénéficié d'un niveau de leadership et de direction approprié, et :

- si toutes les personnes, y compris les experts, avaient été supervisées de façon appropriée, de manière à ce que les audits soient exécutés correctement;
- si tous les membres des équipes d'audit avaient été encouragés à donner leur maximum.

Annexe C — Réponse de la direction au Rapport sur la revue des pratiques d'audit de performance de 2011

Introduction

Le présent document donne la réponse de la direction concernant les recommandations et les constatations formulées dans la revue des pratiques, de même que le plan d'action connexe. Ce plan désigne les personnes responsables de la mise en œuvre des mesures prévues et contient un calendrier de mise en œuvre.

Toutes les recommandations et les constatations seront traitées dans le cadre du projet de Renouvellement des méthodes d'audit (RMA). Ce projet prévoit la révision des méthodes d'audit de performance, y compris l'intégration du libellé des normes pertinentes du Manuel de l'ICCA, ainsi qu'une interprétation de la manière dont il faut les appliquer aux audits de performance. Le travail effectué dans le but d'interpréter les normes permettra de préciser, à l'intention des auditeurs de performance, les pratiques qu'ils doivent adopter dans le cadre de leurs travaux pour répondre aux exigences de ces normes.

La haute direction joue un rôle très actif dans le RMA et s'est engagée à mettre en place les changements qui en découlent à l'automne 2011. Parmi ces changements on compte notamment un nouveau manuel, des nouvelles procédures TeamMate et des modèles révisés. Des séances d'information seront données aux auditeurs de performance afin d'expliquer les changements apportés aux méthodes.

Les tableaux ci-après énumèrent les principales recommandations et constatations, les réponses de la direction et les mesures prévues, et identifient les personnes responsables.

Recommandations

Recommandations découlant de la revue des pratiques	Réponses du BVG et mesures prévues	Responsables
Parachever les attentes précises relatives aux audits de performance, à l'intention des responsables du contrôle qualité de la mission, et les incorporer à l'outil de documentation électronique TeamMate et aux lignes directrices connexes.	Recommandation acceptée. La liste de contrôle à l'intention des responsables du contrôle qualité de la mission est en cours de révision. Elle sera intégrée à TeamMate et affichée sur l'INTRAnet à temps pour la mise en œuvre du RMA à l'automne 2011. La liste de	Vérificateur général adjoint, Direction des méthodes professionnelles/responsable des produits d'audit de performance

Recommandations découlant de la revue des pratiques	Réponses du BVG et mesures prévues	Responsables
	contrôle comprendra des éléments communs à toutes les gammes de produits et des parties réservées aux audits de performance. La nouvelle version du manuel contiendra des directives à cet égard. Les équipes de mission seront informées à ce sujet lors de la formation sur le RMA à la fin de l'automne et lors des séances d'information continues pour les auteurs de chapitres.	
Fournir des directives supplémentaires sur la détermination de la période visée par l'audit et son incidence sur les travaux d'audit requis.	Recommandation acceptée. La nouvelle version du manuel contiendra des directives supplémentaires sur la présentation et la détermination de la période visée par l'audit et des divers secteurs d'examen. Ces directives seront également mises en évidence dans les procédures et les modèles contenus dans TeamMate, et constitueront un sujet de discussion lors des séances d'information pour les auteurs de chapitres.	Vérificateur général adjoint, Direction des méthodes professionnelles/responsable des produits d'audit de performance
Clarifier et communiquer les attentes en ce qui concerne la confirmation et l'évaluation de l'indépendance des personnes qui examinent les travaux d'audit ou qui conseillent les membres d'une équipe d'audit dans l'exécution de leurs travaux (ces clarifications sont notamment nécessaires pour les conseillers internes comme les membres de l'Équipe des méthodes d'audit de performance, les membres du sous-comité chargé de la grille logique d'audit et les responsables	Recommandation acceptée. La nouvelle version du manuel clarifiera les attentes relatives à la confirmation et à l'évaluation de l'indépendance. Les directives énonceront clairement les exigences en matière d'indépendance pour : • les membres de l'équipe d'audit; • les contractuels membres de l'équipe d'audit; • les conseillers externes; • les experts internes;	Vérificateur général adjoint, Direction des méthodes professionnelles/responsable des produits d'audit de performance

Recommandations découlant de la revue des pratiques	Réponses du BVG et mesures prévues	Responsables
de produits, ainsi que pour les conseillers externes).	• les membres du comité consultatif chargé de la grille logique d'audit; • le responsable de produit; • les membres de l'Équipe des méthodes d'audit de performance, s'il y a lieu. Ce message sera transmis lors de la formation sur le RMA et des séances d'information pour les auteurs de chapitres.	
Rappeler aux auditeurs qu'ils doivent discuter de tout changement aux critères, à l'étendue ou aux objectifs de l'audit avec le vérificateur général adjoint responsable, et qu'ils doivent obtenir l'approbation de ce dernier; leur rappeler également que le responsable du contrôle qualité de la mission et l'entité auditée doivent aussi être informés de la décision en temps opportun.	Recommandation acceptée. Des directives sur la nécessité de communiquer tout changement substantiel apporté aux objectifs ou aux critères de l'audit au responsable du contrôle qualité de la mission et à l'entité figureront dans la nouvelle version du manuel, et seront mises en évidence dans les procédures et modèles contenus dans TeamMate. Elles seront également mentionnées lors de la formation sur le RMA et des séances d'information pour les auteurs de chapitres.	Vérificateur général adjoint, Direction des méthodes professionnelles/responsable des produits d'audit de performance

Principales constatations

Constatations découlant de la revue des pratiques	Réponses du BVG et mesures prévues	Responsables
Certaines feuilles de travail ont été préparées et revues par la même personne (paragraphe 24).	La nouvelle version du manuel soulignera l'importance de la revue de la documentation. De plus, TeamMate ne permet plus à la même personne de préparer et d'approuver un document.	Vérificateur général adjoint, Direction des méthodes professionnelles/responsable des produits d'audit de performance
Des lignes directrices supplémentaires devraient être transmises aux équipes d'audit pour leur expliquer comment conserver les courriels encodés dans les dossiers d'audit (paragraphe 30).	Le dirigeant principal de l'information ou le vérificateur général adjoint, Direction des méthodes professionnelles a fourni des lignes directrices concernant les courriels encodés. Des lignes directrices sur la conservation des documents et la protection de la confidentialité seront fournies dans la nouvelle version du manuel et dans TeamMate.	Dirigeant principal de l'information ou vérificateur général adjoint, Direction des méthodes professionnelles
La documentation portant sur des dérogations au Système de gestion de la qualité a été consignée une fois le fait accompli, et sans documents attestant que le responsable de produit avait donné son accord. (paragraphe 36).	La nouvelle version du manuel clarifiera les directives au sujet de toute dérogation aux étapes précisées dans le processus des audits de performance. L'importance d'obtenir et de documenter l'accord du responsable de produit sera soulignée lors des séances d'information pour les auteurs des chapitres.	Vérificateur général adjoint, Direction des méthodes professionnelles/responsable des produits d'audit de performance