PROFIL DES FONCTIONS D'AUDIT INTERNE GOUVERNEMENTALES AU CANADA EN 2023-2024

Mai 2025

CANADIAN AUDIT & ACCOUNTABILITY FOUNDATION
Advancing public sector accountability

FONDATION CANADIENNE POUR L'AUDIT ET LA RESPONSABILISATION
Faire avancer la responsabilisation dans le secteur public

GIACC
Government Internal Auditors Council of Canada

CCAISP
Conseil canadien des auditeurs internes du secteur public

Table des matières

À propos du Conseil canadien des auditeurs internes du secteur public **3**
Notre vision 3
Notre mission 3
Remerciements **4**
Résumé **5**
Introduction **7**
1. Revue de littérature sur l'analyse comparative des organismes d'audit du secteur public **8**
Concepts fondamentaux de l'analyse comparative 8
Analyse comparative des pratiques d'audit dans le secteur public 9
Leçons tirées de la revue de littérature 11
2. Élaboration d'une stratégie d'analyse comparative pour le CCAISP **13**
3. Résultats agrégés du sondage auprès des membres du CCAISP **14**
Univers d'audit 14
Normes d'audit 15
Activités d'audit interne 16
Processus d'audit interne 17
Comités d'audit 18
Indicateurs de rendement pour l'audit interne 18
Ressources humaines et formation 20
Relations avec le Bureau du vérificateur général (BVG) 21
Données et innovation 22
Conclusion **23**
Annexe 1 – Figures **24**
Bibliographie **49**

À propos du Conseil canadien des auditeurs internes du secteur public

Le Conseil canadien des auditeurs internes du secteur public (CCAISP) est un leader d'opinion pancanadien en matière d'audit interne dans le secteur public, qui partage des connaissances sur les pratiques exemplaires et de pointe.

Notre vision

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

Notre mission

- Advance the internal audit profession (e.g., research, methodology, practices)
- Faire progresser la profession d'audit interne (par exemple, la recherche, la méthodologie, les pratiques).
- Promouvoir la valeur de l'audit interne.
- Engager les parties prenantes (par exemple, les comités d'audit, les sous-ministres).
- Développer des outils de communication et de partage d'informations entre les administrations.
- Échanger des informations pour tirer parti des nouvelles technologies ayant une incidence sur l'audit interne.
- Permettre le recrutement, le développement et la rétention d'équipes professionnelles et multidisciplinaires d'auditeurs internes.
- Développer des outils pour promouvoir l'efficacité des rapports et des relations avec les parties prenantes.
- Créer des partenariats avec des associations professionnelles nationales et internationales.
- Commenter à propos des normes professionnelles.

Contribuer à la durabilité et à la responsabilisation

Le CCAISP est soutenu par les contributions annuelles des membres de chaque juridiction. Les membres partagent la responsabilité de l'allocation des ressources.

Partage l'informations et les expériences

Pour favoriser l'échange d'informations et le réseautage, le CCAISP tient neuf (9) réunions générales des membres chaque année (de janvier à juin et de septembre à novembre), y compris un forum annuel. Le Forum offre à toutes les administrations l'occasion de développer leur expertise (p. ex. les meilleures pratiques, les méthodes et les outils qui ont fait leurs preuves), de réseauter avec d'autres leaders de confiance et de renforcer leurs connaissances du secteur public.

Leadership éclairé

Le CCAISP soutient le leadership éclairé en menant des recherches et en rédigeant des articles sur les questions d'actualité, les tendances émergentes et les besoins futurs de la communauté de l'audit interne du secteur public canadien. Le CCAISP s'associe à des organisations professionnelles d'audit et à des entreprises du secteur privé afin de favoriser et de maintenir les meilleures pratiques et de professionnaliser davantage la communauté de l'audit interne du secteur public canadien.

Mesurer et célébrer le succès

Le CCAISP mesure son succès et évalue ses capacités afin de favoriser l'amélioration continue et la prise de décisions éclairées. Les résultats sont communiqués aux membres dans le cadre du processus de planification annuelle.

Prix du CCAISP

Le programme des prix du CCAISP célèbre la contribution significative au domaine de l'audit interne dans le secteur public au Canada. Bien qu'il y ait une mise en candidature annuelle, des prix ne seront pas nécessairement remis chaque année.

Visitez-nous à www.giacc-ccaisp.ca

Remerciements

Au nom de notre Comité exécutif, nous tenons à souligner le soutien, le leadership éclairé et les contributions actives des membres de l'équipe de projet qui ont guidé la conception et l'élaboration de cette étude :

- **Michael Benn**, directeur, Division de l'audit interne de l'Ontario
- **Ian Raskin,** dirigeant principal de l'audit et de l'évaluation, Gendarmerie royale du Canada

Nous tenons également à remercier les nombreux membres du CCAISP qui ont participé à la consultation initiale sur le questionnaire du sondage et ont fourni des commentaires sur les ébauches. De plus, nous remercions également les membres exécutifs du CCAISP énumérés ci-dessous pour leurs contributions et leur soutien :

- **Ted Doane**, président du CCAISP et directeur exécutif, Vérification interne, province de la Nouvelle-Écosse
- **Lian Craig**, président du Forum du CCAISP et directeur exécutif, Vérification interne, province de la Colombie-Britannique
- **Ryan MacGregor**, trésorier du CCAISP et directeur, Vérification interne, province de la Saskatchewan
- **Patrick Seeley**, vice-président et directeur du CCAISP et dirigeant principal de l'audit, Vérification interne, Territoire du Yukon

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

- **Yves Genest**, vice-président, recherches et initiatives stratégiques, Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (chef de projet)
- **Paul Forgues**, président et chef de la direction, Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation

Enfin, nous tenons à remercier les personnes qui ont contribué à la production et à la publication de cette étude :

- **Lynne Casiple**, agente des TI et du Web, Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation
- **Pierre Fréchette**, réviseur

Sanjeev Batra
Directeur général de la vérification interne et sous-ministre adjoint

Michael Benn
Coprésident du Comité de recherche et de leadership éclairé du CCAISP
Directeur, Division de l'audit interne de l'Ontario

Ian Raskin
Coprésident du Comité de recherche et de leadership éclairé du CCAISP
Dirigeant principal de l'audit et de l'évaluation, Gendarmerie royale du Canada

Résumé

Objet

Le présent document de recherche vise à donner un aperçu des pratiques en matière d'analyse comparative appliquée au domaine de l'audit interne et des principaux résultats d'analyses comparatives récentes des organisations du Conseil canadien des auditeurs internes du secteur public (CCCAISP). Cette recherche a été menée dans le cadre des efforts déployés par le CCAISP pour mettre à jour et moderniser son enquête périodique actuelle et pour élaborer un outil de collecte de données modernisé. De plus, cette étude décrit une analyse et des idées développées sur la base des données recueillies à l'aide des mesures mises à jour qui pourront soutenir les membres du CCAISP à l'avenir.

Ce rapport présente les résultats de revues de la littérature, ainsi qu'un aperçu des principaux résultats agrégés du sondage 2023-2024 du CCAISP auprès de ses membres. Les données d'un sondage de l'Institut des auditeurs internes (IAI) et d'un exercice semblable du gouvernement fédéral ont également éclairé le présent rapport.

Ce que nous avons examiné

Aux fins de la présente étude, nous avons effectué un examen approfondi de la documentation pertinente sur les pratiques d'analyse comparative utilisées pour évaluer les organismes d'audit du secteur public. Un questionnaire détaillé comprenant 94 questions a également été élaboré pour obtenir des données sur les organismes d'audit du secteur public canadien. Un questionnaire distinct de 67 questions portant sur les ressources humaines et les pratiques de formation dans ces organisations a également été administré. Le sondage a été mené entre le 10 novembre 2023 et le 23 février 2024. Les questionnaires ont été envoyés aux 14 administrations représentées par les membres du CCAISP. Douze ont répondu au questionnaire principal (taux de réponse de 86 %) et neuf au questionnaire supplémentaire (taux de réponse de 64 %).

Le cadre d'enquête 2023-2024 du CCAISP comprenait les catégories suivantes :

- Univers d'audit
- Normes d'audit
- Activités d'audit interne
- Processus d'audit interne
- Comités d'audit interne
- Indicateurs de rendement de l'audit interne
- Ressources et formation en matière d'audit interne
- Relation avec le Bureau du vérificateur général
- Données et innovation

Pourquoi c'est important

Compte tenu du rôle vital joué par les fonctions d'audit interne, la nécessité d'améliorer et d'optimiser continuellement leur rendement est devenue de plus en plus évidente. Par conséquent, les organismes d'audit se tournent vers l'analyse comparative comme outil de gestion précieux pour comparer leurs pratiques d'audit interne à celles de leurs pairs. L'analyse comparative permet aux professionnels de l'audit interne et aux cadres supérieurs d'évaluer leurs processus actuels, de cerner les points à améliorer et d'adopter des pratiques exemplaires qui s'harmonisent avec leurs objectifs stratégiques.

Ce que nous avons trouvé

- L'analyse documentaire sur les pratiques d'analyse comparative a confirmé la pertinence d'utiliser des pratiques d'analyse comparative comme moyen d'analyser les organismes d'audit du secteur public. L'analyse documentaire a permis de cerner plusieurs initiatives d'analyse comparative bien établies qui démontrent la crédibilité de cette approche et qui fournissent une base solide sur laquelle s'appuyer. Parmi les leçons tirées de l'examen, cette étude a conclu que les caractéristiques institutionnelles sont fondamentales et que des indicateurs quantitatifs sont cruciaux.
- La majorité des répondants du CCAISP (80 %) ont indiqué que leur budget est resté à peu près le même en 2023. Cela concordait avec des constatations semblables chez les membres de l'IAI au Canada et aux États-Unis.
- Les quatre risques principaux cernés par les membres du CCAISP sont les suivants :
    - Cybersécurité (risque jugé élevé ou très élevé par 82 % des organismes d'audit)
    - Technologie de l'information (risque jugé élevé ou très élevé par 55 % des organismes d'audit)
    - Ressources humaines (risque jugé élevé ou très élevé par 55 % des organismes d'audit)
    - Relations avec les tiers (risque jugé élevé ou très élevé par 45 % des organismes d'audit)
- Tous les organismes d'audit interne fournissent des services consultatifs. Ils consacrent en moyenne 22 % de leur plan d'audit à ce genre de travail. Les types de travaux consultatifs effectués comprennent les évaluations de risques, la formation et des services-conseils sur la gouvernance, le risque et la conformité (GRC).
- Tous les organismes d'audit interne qui ont participé au sondage avaient un comité d'audit (ou plusieurs comités d'audit, selon la centralisation de la fonction et la structure organisationnelle de leur administration). Il existe une exigence formelle pour un comité d'audit dans 82 % des organisations répondantes. En moyenne, les comités d'audit comptent un membre indépendant et certains en comptent jusqu'à quatre. Dans deux organismes d'audit, le président du comité est un membre indépendant.
- Trente-six pour cent des organismes d'audit qui ont répondu au sondage ont indiqué qu'elles avaient un système de mesure du rendement en place ou qu'elles faisaient le suivi des indicateurs de rendement clés. Parmi les exemples d'indicateurs de rendement, mentionnons le pourcentage de recommandations qui sont mises en œuvre et le pourcentage du plan d'audit qui est terminé. Les données obtenues dans le cadre des sondages sur la satisfaction de la clientèle sont une source précieuse d'information sur le rendement.
- Les organismes d'audit ont indiqué qu'ils s'attendent à ce que les besoins en matière de compétences en cybersécurité et en analytique des données augmentent considérablement à l'avenir. Ils ont également reconnu que le besoin de compétences en matière d'innovation, d'audit agile et de technologie de l'information augmenterait également, mais à un rythme plus modéré.
- La plupart des organismes d'audit du CCAISP ont indiqué qu'ils utilisaient des approches d'audit novatrices comme l'analytique des données, l'audit à distance et l'analyse des causes profondes.
- Lorsqu'on leur a posé des questions sur la mise en œuvre du travail à distance, 45 % des organismes d'audit du CCAISP ont indiqué que tous leurs travaux sont effectués en personne. C'est deux fois plus que ce qui a été rapporté dans un sondage semblable auprès des membres de l'IAI au Canada (22 %). À l'inverse, 6 % des répondants de l'IAI au Canada ont indiqué qu'ils effectuaient tous leurs travaux d'audit à distance, comparativement à aucun pour le CCAISP.

Introduction

Dans l'environnement d'affaires dynamique d'aujourd'hui, les organisations sont confrontées à une myriade de défis allant de la conformité réglementaire à la gestion des risques et à la gouvernance d'entreprise. Pour naviguer avec succès dans ce paysage complexe, les gouvernements peuvent compter sur leurs fonctions d'audit interne – un élément fondamental de leurs mécanismes d'assurance et de contrôle. La fonction d'audit interne agit comme un évaluateur indépendant et objectif, fournissant des informations cruciales sur l'efficacité et l'efficience des opérations d'une organisation. Comme l'affirme l'IAI, en tant que troisième « ligne de défense », la fonction d'audit interne *« ... y parvient grâce à l'application compétente de processus, d'expertise et de connaissances systématiques et disciplinés. Elle rend compte de ses conclusions à la direction et à l'organe directeur afin de promouvoir et de faciliter l'amélioration continue ».*[1] Un bénéfice important de l'audit interne est la création de valeur et sa protection, générant ainsi un précieux retour sur investissement.

Compte tenu du rôle vital joué par les fonctions d'audit interne, la nécessité d'améliorer et d'optimiser continuellement leur rendement est devenue de plus en plus évidente. Par conséquent, les organismes d'audit se tournent vers l'analyse comparative comme outil de gestion précieux pour comparer leurs pratiques d'audit interne à celles de leurs pairs et des chefs de file. L'analyse comparative permet aux professionnels de l'audit interne et aux cadres supérieurs d'évaluer leurs processus actuels, de cerner les points à améliorer et d'adopter des pratiques exemplaires qui s'harmonisent avec leurs objectifs stratégiques.

Le CCAISP a mené périodiquement des sondages d'analyse comparative auprès de ses membres, qui représentent les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux du Canada. Les membres du CCAISP se fient à ces données et à ces renseignements pour éclairer leurs stratégies d'audit interne, leur analyse comparative, leurs plans d'audit, leurs décisions stratégiques et pour apprendre d'organisations semblables. De plus, ces données fournissent des renseignements importants aux membres de leurs comités d'audit et à d'autres décideurs clés sur le rendement de l'audit interne au sein de leur organisation ainsi que sur les tendances et les pratiques dans diverses administrations.

Le présent document de recherche vise à donner un aperçu des points de repère et des pratiques actuels et pertinents pour les organismes d'audit interne du secteur public canadien. Cette recherche a été menée dans le cadre des efforts déployés par le CCAISP pour mettre à jour et moderniser son enquête périodique actuelle et pour élaborer un outil de collecte de données modernisé. De plus, cette étude fournit une analyse et des informations à l'appui des données collectées à l'aide des mesures mises à jour qui peuvent aider les membres du CCAISP à l'avenir. Les données d'un sondage de l'IAI et d'un exercice semblable du gouvernement fédéral ont également éclairé le présent rapport.

[1] IIA (2000). *The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense*, p.3

1. Revue de littérature sur l'analyse comparative des organismes d'audit du secteur public

Cette revue de la littérature vise à présenter une analyse exhaustive des recherches existantes sur l'analyse comparative des fonctions d'audit interne. En approfondissant la vaste gamme d'études, de preuves empiriques et d'opinions d'experts, le présent examen vise à faire la lumière sur l'état actuel des pratiques d'analyse comparative, leurs méthodologies et l'incidence qu'elles ont sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des fonctions d'audit interne.

Les objectifs de cet examen sont de quatre ordres :

- Explorer les concepts fondamentaux de l'analyse comparative dans le contexte de l'audit interne, en fournissant une compréhension claire de son objectif et de son importance dans le cadre actuel de l'administration publique.
- Cerner et explorer les diverses méthodologies employées pour l'analyse comparative des fonctions d'audit interne.
- Mettre en évidence les avantages et les défis potentiels associés à l'analyse comparative.
- Renforcer et améliorer la méthodologie d'analyse comparative utilisée par le CCAISP.

Grâce à cette revue de la littérature, nous visons à apporter des informations précieuses aux domaines académiques et professionnels de l'audit interne, et à offrir des conseils aux praticiens qui cherchent à améliorer leurs processus d'audit et leur performance, ainsi qu'aux cadres et aux parties prenantes intéressés à favoriser une culture d'excellence et d'amélioration continue au sein de leurs organisations.

En consolidant les connaissances et la sagesse collectives dérivées d'un large éventail de travaux spécialisés, cette revue s'efforce de faire progresser la compréhension de l'analyse comparative en tant qu'outil stratégique, permettant ainsi aux fonctions d'audit interne de prospérer dans un environnement d'affaires en constante évolution. Alors que nous entamons ce voyage, nous espérons jeter les bases de recherches futures et ouvrir la voie à une amélioration de l'efficience organisationnelle, de l'efficacité et de la résilience aux risques.

Concepts fondamentaux de l'analyse comparative

L'analyse comparative est définie comme une technique de gestion qui comprend un processus continu de mesure des produits, des services et des technologies de production d'une organisation particulière, afin de les comparer à ceux d'une organisation modèle[2].

L'analyse comparative est effectuée en comparant les mesures du rendement, ou les points de repère, dans plusieurs organisations.

Aux fins de la présente revue de littérature, nous proposons de mettre l'accent sur l'analyse comparative des pratiques, c.-à-d. une approche qui comprend la collecte et la comparaison de renseignements qualitatifs (et, le cas échéant, quantitatifs) sur la façon dont une activité est menée par des personnes appuyées par des processus et des technologies[3].

[2] Solfa, F. D. G. (2017). Public Benchmarking: Contributions for Subnational Governments and Benchmarking Design, 59 p.

[3] Harper, M. (2014). What are the Four Types of Benchmarking?, *American Productivity and Quality Center*.

Analyse comparative des pratiques d'audit dans le secteur public

Cinq principales sources d'information ont été identifiées dans cette étude :

1. Littérature académique générale

Nous avons recensé des articles sur l'analyse comparative[4] et les fiches de pointage équilibrées[5] pour les fonctions d'audit interne. La revue de littérature a permis de cerner trois types d'éléments comparatifs utilisés à des fins d'analyse comparative :

a. Caractéristiques et facteurs organisationnels

Il s'agit notamment des budgets, du personnel et de l'univers d'audit, mais aussi de la planification, de l'assurance de la qualité et du nombre et des types de rapports. Ils englobent également les arrangements institutionnels et le respect des normes.

b. Indicateurs de rendement clés

Il s'agit notamment d'indicateurs de rendement quantitatifs et qualitatifs. Il pourrait s'agir de la satisfaction de la clientèle (données de sondages) et du nombre ou de la proportion des recommandations mises en œuvre. Le Guide pratique de l'IAI sur le rendement de l'audit interne[6] est une bonne source d'information sur les bonnes pratiques dans ce domaine. Par exemple, il suggère des indicateurs de suivi tels que :

- Proportion (%) des recommandations mises en œuvre.
- Nombre de constatations répétées.
- Cotes de satisfaction de la clientèle.

Ces indicateurs de rendement peuvent aider à suivre l'incidence de l'audit interne (efficacité) et la façon dont ses ressources sont gérées (efficience).

c. Tendances émergentes

La littérature indique que l'on peut cerner les tendances en sondant les professionnels de l'audit interne ou en organisant des groupes de discussion et des consultations. Cela peut également être fait en analysant les sujets des présentations dans les conférences professionnelles et en analysant le contenu des publications professionnelles. Ces sujets peuvent aller de l'analytique des données et l'utilisation de nouvelles technologies aux pratiques novatrices en matière de gestion des ressources humaines.

---

[4] Cooper, B. J., Leung, P. et Mathews, C. M. H. (1996). Benchmarking – A Comparison of Internal Audit in Australia, Malaysia and Hong Kong, *Managerial Auditing Journal*, vol. 11, nº 1, p. 23-29.

[5] Ziegenfuss, D. E. (2000). Developing an Internal Auditing Department Balanced Scorecard, *Managerial Auditing Journal*, vol. 15, nº 1-2, p. 12 – 19.

[6] Institute of Internal Auditors (2010). *Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency*.

2. Rapport d'enquête de l'IAI

L'IAI mène un sondage annuel en ligne auprès des auditeurs internes depuis 2008[7]. Ce sondage contient de l'information sur les budgets, le personnel, les risques, les plans d'audit et le leadership. Les répondants travaillent principalement pour des organisations dont le siège social est situé aux États-Unis et au Canada. En 2023, par exemple, l'enquête a porté sur des questions telles que la croissance et la suffisance du budget, le recrutement du personnel, le travail à distance, la fréquence des audits, les considérations intégrées aux audits, les risques et les caractéristiques du dirigeant principal de l'audit.

3. Bureau du contrôleur général du Canada – Modèle d'évaluation de la capacité pour la collectivité de l'audit interne du gouvernement fédéral

Le *Modèle d'évaluation de la capacité* fait partie de l'approche du Bureau du contrôleur général du Canada en matière de surveillance de la fonction d'audit interne. Il s'agit d'un sondage fondé sur un ensemble de feuilles de calcul contenant des questions et des demandes de données qui sont complétées par les fonctions d'audit interne du gouvernement du Canada. Le sondage couvre les dimensions suivantes :

- Responsabilités et relations du dirigeant principal de l'audit
- Budgets et dépenses
- Ressources d'audit
- Évaluation interne de la collectivité de l'audit interne
- Évaluations externes
- Apprentissage et gestion des talents
- Plan d'audit
- Suivi
- Satisfaction des entités vérifiées
- Comité ministériel d'audit
- Transformation, expérimentation et innovation
- Données

4. INTOSAI – Cadre de gestion du rendement

Le Cadre de mesure de la performance des Institutions Supérieures de Contrôle (CMP ISC)[8] fournit aux institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) un cadre d'évaluation volontaire de leur performance par rapport aux Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) et à d'autres bonnes pratiques internationales établies pour l'audit externe dans le secteur public. Le CMP ISC est un cadre universel polyvalent qui peut être appliqué à tous les types d'ISC, indépendamment de la structure de gouvernance, du mandat, du contexte national ou du niveau de développement. Le cadre peut être utilisé pour améliorer le développement des capacités et la planification stratégique de l'ISC en favorisant l'utilisation de la mesure et de la gestion du rendement, en identifiant les occasions de renforcer et de surveiller le rendement de l'ISC et en renforçant la reddition de comptes.

[7] Institute of Internal Auditors (2022). Building An Effective Internal Audit Activity in the Public Sector.

[8] Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (2022). Cadre de mesure de la performance des Institutions Supérieures de Contrôle.

Le Cadre se compose d'un ensemble de 25 indicateurs (avec deux à quatre dimensions chacun) pour mesurer la performance d'une l'ISC par rapport aux bonnes pratiques internationales dans six domaines :

A. Indépendance et cadre juridique

B. Gouvernance interne et éthique

C. Qualité de l'audit et établissement de rapports

D. Gestion financière, actifs et structures de soutien

E. Ressources humaines et formation

F. Communication et gestion des parties prenantes

5. Sondage du CCAISP

Le dernier sondage du CCAISP a été mené en 2019 et a porté sur les domaines suivants :

- Univers d'audit
- Activités d'audit interne et rapports hiérarchiques
- Comités d'audit
- Indicateurs de rendement
- Composition de l'audit interne (personnes/personnel)
- Plan et processus d'audit
- Relations avec le vérificateur général / Autres organismes de surveillance

Leçons tirées de la revue de littérature

La revue de littérature a confirmé la pertinence d'utiliser des pratiques d'analyse comparative comme moyen d'analyser les organisations du secteur public. Comme il a été postulé, l'analyse comparative permet aux professionnels de l'audit interne et aux cadres supérieurs d'évaluer leurs processus actuels, de cerner les points à améliorer et d'adopter des pratiques exemplaires qui s'harmonisent avec leurs objectifs stratégiques. L'examen a permis de cerner plusieurs initiatives d'analyse comparative bien établies, ce qui démontre la crédibilité de cette approche et fournit une base solide sur laquelle s'appuyer. Les leçons tirées de l'examen sont résumées ci-dessous.

1. Il n'est pas nécessaire de réinventer la roue.

Les diverses initiatives d'analyse comparative identifiées par la revue de littérature partagent de nombreuses caractéristiques. Ils comprennent tous les mêmes catégories d'indicateurs identifiés dans la littérature académique (caractéristiques organisationnelles, indicateurs de rendement clés et tendances émergentes. Il existe donc un ensemble suffisant de connaissances sur lesquelles s'appuyer et il n'est dès lors pas nécessaire de créer un nouveau cadre conceptuel pour mener un exercice d'analyse comparative pour les organismes d'audit interne du secteur public.

2. Trouver des unités comparables demeure un défi

Le principal défi pour assurer la validité et la pertinence d'un exercice d'analyse comparative est de s'assurer que les données recueillies auprès des participants sont comparables. Dans le cas des organisations du secteur public, bien qu'il existe des différences entre les ISC, les organismes d'audit législatif (infranationaux) et les organismes d'audit interne, ils se chevauchent aussi en grande partie. Au sein de la profession de l'audit interne, des distinctions doivent être faites entre les organisations du secteur privé et celles du secteur public. Par conséquent, certains indicateurs et caractéristiques d'analyse comparative pourraient être empruntés des uns et des autres, mais comparer ces différents types d'organismes d'audit nécessiterait toutefois la prise en compte de mises en garde.

3. Les caractéristiques institutionnelles sont fondamentales

La revue de littérature a permis d'établir qu'un déterminant important du rendement d'un organisme d'audit interne est le cadre institutionnel dans lequel il exerce ses activités. Ce cadre comprend le mandat de la fonction d'audit, le contexte législatif, le comité d'audit, les rapports hiérarchiques et la gestion de la qualité. Tous les éléments qui déterminent le rendement des organismes d'audit découlent de ce cadre. C'est pourquoi les normes d'audit se concentrent autant sur cet aspect. Les initiatives d'analyse comparative mises en évidence dans la revue de littérature soulignent l'importance du cadre institutionnel et proposent diverses catégories conceptuelles, des éléments comparatifs et des indicateurs.

4. Les indicateurs de rendement doivent être fondés sur une vision stratégique claire

Les organisations ne peuvent réussir que si elles ont une compréhension claire de ce qu'elles ont l'intention d'accomplir à petite et grande échelle, en gardant à l'esprit la complexité de leur environnement organisationnel et les facteurs qui influencent leur efficacité[9]. Une bonne pratique reconnue pour réussir consiste à élaborer des plans stratégiques et opérationnels crédibles qui sont surveillés à l'aide d'indicateurs, de bases de référence, et de cibles à moyen et long termes[10].

5. La quantification est cruciale

Depuis le début des études comparatives dans la profession d'ingénieur et le secteur manufacturier[11], la quantification et la normalisation des indicateurs et des mesures ont été au cœur de la crédibilité et de la fiabilité de ce type d'analyse. Cependant, la quantification ne se produit pas toujours naturellement. Un consensus doit être atteint dans chaque industrie ou chaque secteur pour recueillir et partager les données de manière cohérente. Par exemple, dans les organismes d'audit interne, la satisfaction des clients est souvent considérée comme un bon moyen pour la fonction d'audit de suivre la façon dont elle gère les relations avec les entités vérifiées; il s'agit d'un indicateur clé et d'un élément prédicteur de l'efficacité[12]. Toutefois, il pourrait être difficile de calculer et de comparer les indices de satisfaction s'ils sont fondés sur des questions de sondage très différentes. On peut en dire autant des différentes méthodes utilisées pour calculer les répercussions financières de la mise en œuvre des recommandations d'audit. Une façon de contourner ce problème identifié par la revue de littérature est de sonder directement les organisations que l'on veut comparer, afin de normaliser l'information recueillie.

---

[9] Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (2019). L'impact des audits de performance : Définition, mesure et production de rapports, 55 p.

[10] Initiative de développement de l'INTOSAI (2021). Manuel de gestion stratégique des ISC, 204 p.

[11] Camp, R. C. (1993). A Bible for Benchmarking, *Financial Executive*, juin/juillet 1993.

[12] Arena, M., et Azzone, G. (2009). Internal Audit Effectiveness: Relevant Drivers of Auditees' Satisfaction. *International Journal of Auditing*, vol. 13, nº 1, p. 43-60.

2. Élaboration d'une stratégie d'analyse comparative pour le CCAISP

Il est proposé de se servir du sondage 2019 du CCAISP comme point de départ et d'utiliser les diverses sources et perspectives qui seront examinées afin d'élaborer une liste révisée d'éléments comparatifs. Cela sera fait pour assurer la continuité (ce qui est essentiel pour élaborer un exercice d'analyse comparative pertinent et utile) tout en tirant parti de développements intéressants et de bonnes pratiques qui pourraient améliorer la valeur du sondage du CCAISP.

Le cadre d'enquête 2023 du CCAISP comprend les catégories suivantes :

- Univers d'audit
- Normes d'audit
- Activités d'audit interne
- Processus d'audit interne
- Comités d'audit interne
- Indicateurs de rendement de l'audit interne
- Ressources et formation en matière d'audit interne
- Relation avec le Bureau du vérificateur général
- Données et innovation

Un questionnaire détaillé comprenant 94 questions a été élaboré et administré. Un questionnaire distinct de 67 questions relatives aux ressources humaines et à la formation a également été administré. Les questionnaires couvrent les trois principales catégories d'éléments comparatifs identifiées par la revue de littérature : les caractéristiques organisationnelles, les indicateurs de rendement clés et les tendances émergentes. Le sondage a été mené entre le 10 novembre 2023 et le 23 février 2024. Le questionnaire a été envoyé aux 14 juridictions représentées par les membres du CCAISP. Douze ont répondu au questionnaire principal (taux de réponse de 86 %) et 9 ont répondu au questionnaire supplémentaire (taux de réponse de 64 %). Dans la mesure du possible, nous avons intégré les résultats du Modèle d'évaluation de la capacité utilisé pour recueillir de l'information sur les fonctions d'audit interne du gouvernement fédéral.

L'inclusion des données fédérales dans l'étude a été difficile. Comme il est expliqué à la section 1 du présent rapport, le gouvernement fédéral mène son propre exercice de collecte de données à des fins d'analyse comparative. Bien qu'elles soient compatibles dans une certaine mesure avec le cadre d'analyse comparative du CCAISP, les données disponibles (exercice 2022-2023) pour le Modèle d'évaluation de la capacité sont très agrégées, ce qui les rend difficiles à utiliser à des fins de comparaison. Dans la mesure du possible, nous l'avons fait. Une fonction d'audit interne d'un organisme du gouvernement fédéral (Gendarmerie royale du Canada) a participé à l'exercice d'analyse comparative du CCAISP, mais n'a pas été intégrée aux données agrégées. Par conséquent, la plupart des données incluses dans le présent rapport proviennent habituellement de 11 répondants (ou moins) au lieu de 12.

3. Résultats agrégés du sondage auprès des membres du CCAISP

Cette section donne un aperçu des données partagées par les membres du CCAISP dans le cadre du sondage. Les données ont été regroupées et fournissent un profil global des organismes d'audit interne qui exercent leurs activités aux niveaux fédéral, provincial et territorial. Dans la mesure du possible, le sondage a été adapté pour permettre des comparaisons avec des informations équivalentes recueillies par l'IAI dans ses sondages de 2022 ou 2023.

Univers d'audit

Un univers d'audit peut être composé d'une myriade d'éléments et de sous-éléments. Par souci de simplicité et de comparaison facile, nous fournissons le nombre de ministères dans chaque administration (tableau 1), ainsi que les dépenses du gouvernement dans les mêmes administrations (tableau 2). Ces tableaux fournissent des renseignements empiriques descriptifs sur les organisations qui ont participé au sondage.

Tableau 1 – Nombre de ministères dans chaque administration

Administrations	Nombre de ministères
Ontario	29
Yukon	16
Territoires du Nord-Ouest	10
Nouvelle-Écosse	20
Manitoba	19
Québec	37
Terre-Neuve-et-Labrador	15
Colombie-Britannique	20
Alberta	27
Saskatchewan	20
Nouveau-Brunswick	29
Canada (gouvernement fédéral)	105

Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Tableau 2 – Dépenses du gouvernement – exercice 2022-2023 – $ nominaux (millions)

Administrations	Dépenses (en millions de dollars)
Canada (gouvernement federal)	464238
Colombie-Britannique	81149
Alberta	62276
Saskatchewan	20953
Manitoba	19910
Ontario	184170
Québec	158441
Nouvelle-Écosse	15,782
Nouveau-Brunswick	11711
Île-du-Prince-Édouard	2743
Terre-Neuve-et-Labrador	9183
Nunavut	2515
Territoires du Nord-Ouest	2743
Yukon	1901

Source : Finances of the Nation, Government Revenue and Expenditures, tableaux 10-10-0016 et -0017

Normes d'audit

De bonnes normes d'audit garantissent l'exactitude et la fiabilité des rapports financiers, de gestion et de rendement, ce qui favorise la confiance entre les intervenants, les décideurs et les citoyens. Elles fournissent également un cadre permettant aux auditeurs internes d'évaluer et d'améliorer de façon continue les processus et les contrôles organisationnels.

Tous les répondants ont indiqué qu'ils respectaient les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Cependant, pour les audits informatiques, ils ont fourni des réponses reflétant la diversité de la profession d'audit interne dans son ensemble, l'ISACA, cobit et le National Institute of Standards and Technology étant mentionnés respectivement (voir la Figure 1 à l'Annexe 1 – Notez que toutes les figures se trouvent dans cette annexe). En ce qui concerne les enquêtes, certaines organisations ont indiqué qu'elles respectaient le Code des normes professionnelles des examinateurs de fraude accrédités (Certified Fraud Examiners Code of Professional Standards) (Figure 2).

Activités d'audit interne

Aux fins de la présente étude, les activités d'audit interne comprennent la planification stratégique, les rapports hiérarchiques, le budget, les salaires, la passation de marchés, l'autorité et la centralisation.

Principaux résultats agrégés :

- La moitié des répondants (6 sur 11) ont répondu que le cadre institutionnel en vertu duquel la fonction d'audit interne fonctionnait était établi dans la législation, tandis que l'autre moitié fonctionnait selon un cadre fondé sur une politique ou une directive (Figure 3). Un cadre législatif est reconnu comme étant le meilleur fondement institutionnel pour assurer l'efficacité et l'indépendance d'une fonction d'audit dans le secteur public13.
- La majorité des fonctions d'audit (10 sur 11) fonctionnaient selon un modèle centralisé (Figure 4).
- La majorité des répondants (7 sur 11) ont mis en place un plan stratégique (Figure 5). Le plan stratégique14 est généralement établi pour une période d'un an (5 sur 7). Il y avait aussi un cas de plan triennal et un autre d'une période non précisée (Figure 6).
- Les organisations du CCAISP étaient réparties également en ce qui a trait à leur rapport hiérarchique administratif, c.-à-d. qu'elles rendent des comptes à un sous-ministre ou à un chef d'organisme, à un dirigeant principal des finances ou à un autre cadre supérieur (Figure 7). Les répondants au sondage l'IAI (North American Pulse of Internal Audit) se rapportent le plus souvent à un chef d'organisme. Les résultats étaient différents en ce qui concerne la question des rapports d'audit, la majorité des organismes d'audit interne se rapportant au comité d'audit, bien que cette constatation ait été plus forte pour l'IAI dans son ensemble (70 %) que pour le CCAISP (45 %) (Figure 8). Enfin, lorsqu'on leur a demandé s'ils aidaient les ministres et/ou les représentants élus en les informant, la majorité (8 sur 11) a indiqué qu'elles ne ne le faisaient pas (Figure 9).
- Le budget moyen d'une fonction d'audit interne au sein du CCAISP (excluant les grandes administrations décentralisées) était de 1,8 million de dollars en 2023.
- Lorsqu'on leur a demandé si leur budget avait augmenté par rapport à 2022, la majorité (80 %) des répondants du CCAISP ont répondu qu'il était resté à peu près le même. Cela concordait avec des constatations semblables chez les membres de l'IAI canada et de l'IAI aux États-Unis. Cependant, nous notons que 20 % des membres du CCAISP ont connu une augmentation de leur budget, comparativement à 4 % pour les membres de l'IAI Canada, alors qu'aucun d'entre eux n'a signalé une diminution budgétaire comparativement à 9 % des membres de l'IAI Canada (Figure 10).
- La répartition des salaires et traitements par rapport aux coûts d'exploitation était de 87 % et 13 % en moyenne chez les répondants du CCAISP (Figure 11). Elle variait de 95 %/5 % à 45 %/55 %.
- La moitié des répondants (6 sur 11) ont indiqué qu'ils sous-traitaient certaines de leurs activités d'audit interne (Figure 12). Le montant moyen pondéré alloué au travail imparti parmi ces organismes d'audit interne était de 126 203 $ en 2023.

[13] Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) (2019). GUID9030 : Bonnes pratiques et lignes directrices liées à l'indépendance des institutions supérieures de contrôle des finances publiques.

[14] A ne pas confondre avec le plan d'audit basé sur le risque examiné à la p.19 et dans les figures 16 et 17.

Processus d'audit interne

La planification de l'audit est une étape importante du processus d'audit. La planification est cruciale parce qu'elle assure un processus d'audit structuré et efficient qui permet d'identifier les principaux secteurs de risque et d'affecter les ressources efficacement. Elle fournit une feuille de route aux auditeurs, ce qui améliore la coordination et facilite la surveillance. De plus, une planification minutieuse et une mise en œuvre efficace du plan d'audit garantissent la conformité aux normes réglementaires et améliorent la qualité globale de l'audit.

Cette section traite également des produits d'audits et des évaluations externes de la qualité qui sont effectuées.

Principaux résultats agrégés :

- La Figure 13 donne un aperçu de l'évaluation des principaux risques par les membres du CCAISP. Les quatre risques jugés les plus importants étaient les suivants :
    - Cybersécurité (risque jugé élevé ou très élevé par 82 % des organismes d'audit)
    - Technologie de l'information (risque jugé élevé ou très élevé par 55 % des organismes d'audit)
    - Ressources humaines (rique jugé élevé ou très élevé par 55 % des organismes d'audit)
    - Relations avec les tiers (risque jugé élevé ou très élevé par 45 % des organismes d'audit)
- La Figure 14 donne un aperçu semblable des principaux risques pour les organismes d'audit du secteur public identifiés par les membres de l'IAI. Ils ont identifié la cybersécurité, la technologie de l'information et les relations avec les tiers, dans le même ordre, comme étant les risques les plus importan (les ressources humaines n'ont pas été évaluées). Les cotes attribuées pour d'autres risques étaient également similaires.
- L'incidence des risques sur le plan d'audit a également été évaluée. On a demandé aux répondants d'indiquer quel pourcentage de leur plan d'audit ils prévoyaient alloué à chacun des secteurs de risque. Parmi les membres du CCAISP, les risques avec le pourcentage des plans d'audit le plus élevé étaient les risques de conformité et de réglementation (14 %), les risques financiers (14 %) et la cybersécurité (8 %) (FIgure 15). Les résultats étaient semblables pour les membres de l'IAI : risques de conformité et de réglementation (19 %), risques financiers (10 %) et cybersécurité (11 %).
- Tous les organismes d'audit interne qui ont participé au sondage avaient un plan d'audit axé sur les risques. Le plan est mis à jour trimestriellement (5 sur 11) ou annuellement (6 sur 11) (Figure 16). Il est approuvé par le comité d'audit pour la majorité des membres du CCAISP (8 sur 11) (Figure 17).
- Les organismes d'audit interne du CCAISP fournissent un large éventail de travaux d'assurance. Les trois types les plus souvent signalés sont les vérifications de la conformité, les examens financiers et les examens opérationnels (Figure 18).
- Les rapports d'audit, les rapports au comité d'audit et les évaluations de risques sont les trois produits d'audit les plus couramment fournis par les répondants (Figure 19).
- Tous les organismes d'audit interne du CCCG qui ont répondu à la question Votre fonction d'audit interne effectue-t-elle des travaux consultatifs? ont indiqué qu'ils le faisaient. Ils consacrent en moyenne 22 % de leur plan d'audit à des services-conseils. Les types de travaux consultatifs effectués comprennent les évaluations de risques, la formation et les avis sur la gouvernance, le risque et la conformité (Figure 20).
- Les rapports d'audit examinent généralement l'économie, l'efficience et l'efficacité (Figure 21). Ils sont rarement rendus publics (2 sur 11), mais sont plus fréquemment partagés sur une base limitée et sélective (6 sur 11) (Figure 22).
- Tous les organismes d'audit interne du CCAISP qui ont participé au sondage ont indiqué qu'ils effectuaient des travaux de suivi de leurs vérifications. Deux des organisations répondantes ont indiqué qu'elles faisaient le suivi des économies générées par leurs recommandations.

- Près de la moitié (5 sur 11) des organismes d'audit interne du CCAISP qui ont répondu au sondage ont indiqué qu'ils mettent en œuvre un programme d'évaluation et d'amélioration de la qualité.
- La majorité des organismes d'audit interne du CCAISP (7 sur 11) ont effectué une forme d'évaluation externe (Figure 23). Ces évaluations ont été menées entre 2006 et 2023.

Comités d'audit

Le comité d'audit est essentiel pour les auditeurs internes, car il assure la surveillance et le soutien, et veille à ce que leurs constatations soient prises en compte et qu'il y soit donné suite. Le comité d'audit aide à établir l'ordre de priorité des activités d'audit, en les alignant avec les risques organisationnels et les objectifs stratégiques. De plus, le comité d'audit renforce l'indépendance et l'autorité des auditeurs internes, améliorant ainsi l'efficacité de leur travail.

Principaux résultats agrégés :

- Tous les organismes d'audit interne du CCAISP qui ont participé au sondage avaient un comité d'audit (ou un certain nombre de comités d'audit, selon la centralisation de la fonction et la structure organisationnelle de l'administration). Il existe une exigence formelle pour un comité d'audit dans 82 % des organisations répondantes. Tous les comités d'audit des organismes d'audit qui ont répondu au sondage fournissent une rétroaction sur le travail de la fonction d'audit interne.
- Le comité d'audit est établi à l'échelle provinciale ou territoriale dans six organismes d'audit et au niveau ministériel dans trois. Une administration a des comités d'audit sectoriels (Figure 24). Le comité d'audit est le plus fréquemment établi par une directive (Figure 25).
- Les sous-ministres sont habituellement membres du comité d'audit. Le comité d'audit comprend également d'autres hauts fonctionnaires du gouvernement et des membres indépendants (Figure 26).
- En moyenne, les comités d'audit sont composés de six membres.
- Plus de la moitié des organismes d'audit du CCAISP comptent des membres indépendants au sein de leur(s) comité(s) d'audit (7 sur 11). En moyenne, les comités d'audit comptent deux membres indépendants. Dans deux organisationss d'audit, le président du comité est un membre indépendant (Figure 27).
- Près de la moitié des comités d'audit des organismes d'audit du CCAISP (5 sur 11) examinent leurs documents de gouvernance au moins tous les deux ans (Figure 28).
- En moyenne, les comités d'audit sont tenus de se réunir quatre fois par année. Mais, selon les organismes d'audit qui ont répondu au sondage, les comités d'audit se réunissent trois fois par an en moyenne.
- Selon les organismes d'audit du CCAISP qui ont répondu au sondage, un tiers (4 sur 11) des comités d'audit effectuent des auto-évaluations de leur rendement. Ils le font au moyen de sondages (2) ou de tables rondes (2).
- Les organismes d'audit du CCAISP utilisent diverses méthodes pour recueillir les commentaires de leur comité d'audit. La méthode la plus fréquemment utilisée est la table ronde (Figure 29). La plupart des organismes d'audit (7 sur 11) ont indiqué que leur(s) comité(s) d'audit étai(en)t très satisfait(s) ou satisfait(s). Aucun n'a indiqué que le comité d'audit était insatisfait (Figure 30).

Indicateurs de rendement pour l'audit interne

Les auditeurs internes peuvent suivre leur performance à l'aide d'indicateurs de rendement pour s'assurer que leurs activités s'harmonisent avec les objectifs organisationnels et ajoutent de la valeur. Les indicateurs de rendement aident à cerner les points à améliorer et à soutenir l'efficience et l'efficacité. De plus, les paramètres de rendement assurent la transparence et la responsabilisation en démontrant les contributions des auditeurs aux intervenants et renforçant leur rôle dans la gouvernance.

Principaux résultats agrégés :

- Certains organismes d'audit du CCAISP (5 sur 11) qui ont répondu au sondage ont indiqué qu'elles avaient un système de mesure du rendement en place et/ou qu'elles faisaient le suivi d'indicateurs de rendement clés. La fréquence de l'examen du système de mesure du rendement varie d'un examen par an à un examen aux quatre ans. Des exemples d'indicateurs de rendement sont présentés au tableau 3.
- Selon les organismes d'audit du CCAISP ayant répondu au sondage, 36 % (4 sur 11) mènent des sondages sur la satisfaction de leur clients. Trois des organismes d'audit du CCAISP mènent leurs sondages sur la satisfaction de la clientèle à la fin de chaque projet et un à la fin de l'année. Dans ces quatre organismes d'audit, la cote obtenue était « Très satisfait » ou « Satisfait ».

Tableau 3 – Exemples d'indicateurs de rendement clés

Gestion du personnel d'audit
• Taux d'utilisation des employés • Nombre moyen de jours professionnels • Certifications détenues par les membres de l'équipe d'audit • Pourcentage d'employés ayant un titre en vérification interne ou en comptabilité (auditeur interne agréé (CIA), comptable professionnel agréé (CPA)) • Sondage auprès des employés / satisfaction des employés • Achèvement (%) des évaluations de rendement • Auditeurs internes formés pour effectuer efficacement le travail
Mise en œuvre du plan d'audit
• Ratio travail d'assurance / services-conseils • Proportion (%) du plan d'audit qui est achevé • Travaux d'audit effectués conformément à un plan d'audit axé sur les risques élaboré systématiquement • Le plan d'audit a été approuvé par le chef de l'organisation • Plan d'audit qui mène à la prise de mesures correctives en réponse aux recommandations des rapports d'audit
Rendement en matière de gestion financière et de gestion projet
▪ Heures utilisées par audit ▪ Budgets de temps par projet par rapport au budget total ▪ Nombre de projets achevés par rapport au nombre de projets prévus ▪ Pourcentage d'audits amorcés par rapport aux audits prévus dans chaque plan d'audit annuel
Comité d'audit
▪ Auto-évaluation du comité d'audit ▪ Évaluation par le comité d'audit de la fonction d'audit interne ▪ Présence des membres au comité d'audit

Qualité des opérations d'audit
▪ Progrès de la mise en œuvre du plan d'action de la direction ▪ Nombre de problèmes relevés et de recommandations formulées ▪ Proportion (%) des recommandations mises en œuvre selon les échéances prévues ▪ Cote d'utilité globale moyenne attribuée par la haute direction (au niveau du sous-ministre adjoint ou l'équivalent) des secteurs vérifiés ▪ Renseignements recueillis dans le cadre d'un sondage auprès des clients ▪ Proportion (%) des recommandations d'audit acceptées par les entités vérifiées ▪ Travaux d'audit effectués conformément aux normes internationales de la profession ▪ Travaux d'audit perçus par les intervenants comme ajoutant de la valeur et alignés avec les objectifs organisationnels

Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Ressources humaines et formation

Les auditeurs internes bénéficient d'une bonne gestion de leurs ressources humaines et d'une formation adéquate pour maintenir l'efficacité de leur fonction parce que des auditeurs compétents sont essentiels pour effectuer des évaluations exactes et perspicaces. Une formation adéquate tient les auditeurs au courant des nouvelles normes et pratiques exemplaires, ce qui améliore leur rendement. De plus, des équipes bien gérées et adéquatement formées sont plus motivées et efficaces, ce qui conduit à des audits de meilleure qualité et à une meilleure gestion des risques.

Principaux résultats agrégés :

- Les trois quarts des organismes d'audit du CCAISP interrogés (8 sur 11) ont indiqué que leurs équivalents temps plein (ETP) ont été stables au cours des 12 derniers mois. Ces résultats sont semblables aux résultats déclarés par l'IAI pour la même période (Figure 31).
- Les postes vacants déclarés parmi les organisations du CCAISP variaient de 0 à 12 ETP[15].
- Le taux moyen d'utilisation des auditeurs (pourcentage des heures d'audit facturées par rapport au temps total disponible, où le temps disponible est égal au nombre total d'heures moins les congés et les formations approuvés) est de 69 %. Cela se compare avantageusement aux résultats d'une étude sur l'utilisation des travailleurs du savoir qui a montré que seulement 39 % de la journée de travail de ces travailleurs était utilisée de manière productive[16].

[15] La grande dispersion des résultats pour les postes vacants sur un petit nombre de répondants ne permet pas de calculer une mesure centrale significative et représentative (moyenne ou médiane).

[16] Gaetano, C. (2017). Study: 39 Percent of Workday Spent on Actual Work, dans *The Trusted Professional*, New York State Society of Certified Public Accountants.

- Les difficultés liées à l'embauche de candidats qualifiés dans les fonctions d'audit interne du CCAISP sont énumérées dans la Figure 32 ainsi que les résultats connexes du sondage auprès des membres de l'IAI au Canada et aux États-Unis. Les défis les plus souvent mentionnés par les répondants étaient les attentes en matière de rémunération, la concurrence avec d'autres organisations, le manque d'expérience en audit interne et les préférences en matière de travail à distance. Dans tous ces cas, ces défis étaient plus fréquents chez les membres du CCAISP que pour les membres de l'IAI.
- Les dirigeants principaux de l'audit des organismes d'audit qui ont répondu à cette partie du sondage avaient en moyenne 17 ans d'expérience en audit interne (les réponses variaient entre 6 et 25 ans) et 13 ans d'expérience au gouvernement (les réponses variaient entre de 7 à 20 ans) (Figure 33).
- Quatre organisations ont fourni des données sur les échelles salariales pour toutes les catégories d'employés (Figure 34). Des données d'analyse comparative pour le personnel d'audit au Canada sont disponibles. Les fourchettes de salaires du CCAISP sont conformes aux moyennes de l'industrie :
    - Auditeur interne au Canada17 : **Plus bas :** 51 000 $; **Plus haut :** 97 000 $
    - Personnel d'audit du CCAISP : **Plus bas :** 66 230 $; **Plus haut :** 96 125 $
- Tous les organismes d'audit du CCAISP qui ont répondu au sondage ont des heures flexibles en place. Un sous-ensemble offre également d'autres modalités de travail flexibles telles que les congés, les heures réduites et la semaine de travail comprimée (Figure 35).
- La plupart des organismes d'audit du CCAISP qui ont répondu au sondage (6 sur 8) ont indiqué qu'ils avaient créé des postes dédiés à la formation. Toutefois, le type de postes de formation varie grandement d'un répondant à l'autre et englobe les postes de stagiaires, les étudiants d'été, les détachements et les stages externes (Figure 36).
- Quatre organismes d'audit du CCAISP ont fourni des données sur les coûts de perfectionnement professionnel. Ces coûts s'élèvaient en moyenne à 2 418 $ par auditeur en 2023-2024 (cours et frais de déplacement).
- On a demandé aux organismes d'audit du CCAISP quelles seraient les compétences qui seront nécessaires à l'avenir. Ils ont identifié la cybersécurité et l'analyque des données. Les répondants ont également indiqué que le besoin de compétences en matière d'innovation, d'audit agile et de technologie de l'information augmenterait légèrement à l'avenir (Figure 37).

Relations avec le Bureau du vérificateur général (BVG)

Les auditeurs internes tirent profit du maintien de bonnes relations avec le bureau d'audit législatif de leur administration. Cela peut faciliter l'échange d'information et la collaboration et améliorer le processus global d'audit. Cette coopération aide à cerner et à aborder les problèmes potentiels de manière plus complète, en tirant parti des forces de chaque organisation. De plus, des relations solides assurent une vision commune concernant les objectifs et les normes d'audit, ce qui favorise une approche uniforme et efficace de la surveillance organisationnelle et de la gestion des risques.

Principaux résultats agrégés :

- La majorité des 10 organismes d'audit du CCAISP qui ont répondu au sondage ont indiqué qu'ils travaillent en étroite collaboration avec leur BVG (6 sur 10), qu'ils partagent leur plan de travail avec le BVG (8 sur 10) et qu'ils ont établi des protocoles (7 sur 10) qui établissent les paramètres de leur relation avec le BVG. Cinquante pour cent (5 sur 10) ont également indiqué que le BVG se fie à leur travail (Figure 38).

[17] Payscale (2024). Average Internal Auditor Salary in Canada.

Données et innovation

Les auditeurs internes ont tout intérêt à utiliser les données et les innovations pour améliorer l'exactitude et l'efficacité de leurs audits, afin de soutenir une analyse et une prise de décision plus perspicaces. Tirer parti des technologies de pointe peut contribuer à rationaliser les processus, réduire les erreurs manuelles et découvrir des tendances ou des anomalies qui pourraient être négligées autrement. De plus, l'adoption d''innovations permet à la fonction d'audit de rester pertinente et de s'adapter à l'évolution de l'environnement opérationnel et des risques.

Principaux résultats agrégés :

- La majorité des organismes d'audit qui ont répondu au sondage (7 sur 11) ont indiqué qu'ils utilisaient un logiciel de gestion d'audit. Ils utilisent également un logiciel d'analytique de données (8 sur 11). Certains répondants du CCAISP ont également indiqué qu'ils utilisent des logiciels de gestion du temps et des portails de collaboration (Figure 39).
- La plupart des organismes d'audit du CCAISP ont indiqué qu'ils utilisaient des approches d'audit novatrices comme l'analytique des données (9 sur 11), l'audit à distance (8 sur 11) et l'analyse des causes profondes (5 sur 11) (Figure 40).
- Lorsqu'on leur a posé des questions sur la mise en œuvre du travail à distance, 45 % des organismes d'audit du CCAISP ont indiqué que tous les travaux sont effectués en personne. C'est deux fois plus que ce qui a été rapporté dans un sondage auprès des membres de l'IAI au Canada (22 %). À l'inverse, 6 % des répondants à l'IAI au Canada ont indiqué qu'ils effectuaient tous leurs travaux d'audit à distance, comparativement à 0 % pour les membres du CCAISP (Figure 41).

Conclusion

Compte tenu du rôle vital joué par les fonctions d'audit interne, la nécessité d'améliorer et d'optimiser continuellement leur rendement est devenue de plus en plus évidente. Par conséquent, les organismes d'audit se tournent vers l'analyse comparative pour comparer leurs pratiques d'audit interne à celles de leurs pairs. L'analyse comparative permet aux professionnels de l'audit interne et aux cadres supérieurs d'évaluer leurs processus actuels, de cerner les points à améliorer et d'adopter des pratiques exemplaires qui s'harmonisent avec leurs objectifs stratégiques.

La revue de littérature a confirmé la pertinence d'utiliser des pratiques d'analyse comparative comme moyen d'analyser les organismes d'audit du secteur public. La revue de littérature a permis de cerner plusieurs initiatives d'analyse comparative bien établies, ce qui démontre la crédibilité de cette approche et fournit une base solide sur laquelle s'appuyer. Parmi les leçons tirées de la revue, cette étude a conclu que les caractéristiques institutionnelles sont fondamentales et que les indicateurs quantifiés sont cruciaux.

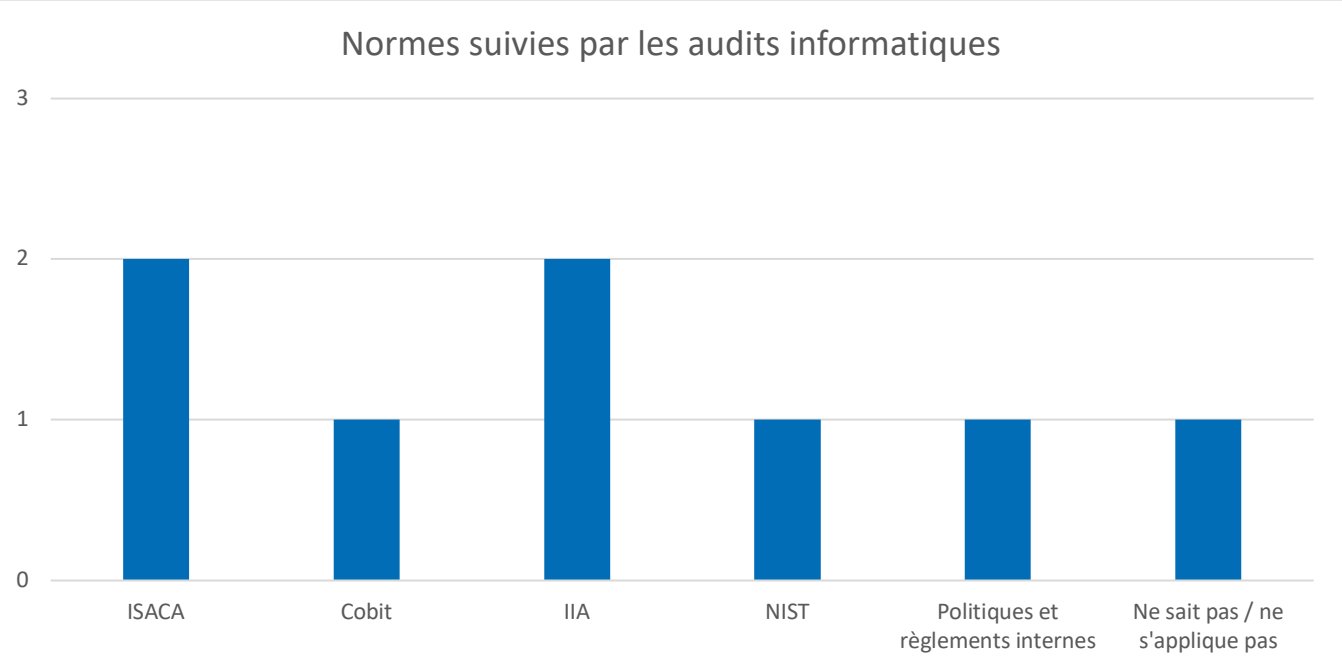
Notre sondage détaillé a fourni des informations et des données inestimables pour analyser la communauté des membres du CCAISP. Dans le présent rapport, nous avons utilisé les résultats du sondage afin d'établir un profil des fonctions d'audit interne gouvernementales au Canada.

Le portrait qui en ressort décrit une communauté d'audit qui est en phase avec les tendances émergentes et les bonnes pratiques reconnues. Les organismes d'audit ont indiqué qu'ils se concentrent sur la cybersécurité et la technologie de l'information, entre autres, dans le choix des sujets d'audit et du personnel qu'ils recrutent. Ils se concentrent sur la création de valeur pour leur administration grâce à une vaste gamme de services d'audit et de consultation. Les données d'analyse comparative disponibles ont indiqué que la communauté du CCAISP est bien alignée avec la grande communauté d'audit interne nord-américaine de l'IIA en ce qui concerne le budget, le personnel d'audit et les risques.

Au-delà de ces faits saillants, le rapport donne un aperçu détaillé de nombreuses facettes de la communauté de l'audit interne gouvernementale au Canada en 2023. Ce profil fait le point sur l'état de l'audit interne dans le secteur public canadien et établit des paramètres qui l'orienteront dans la poursuite de la responsabilisation et la fourniture de services-conseils aux gouvernements afin d'appuyer l'optimisation et la bonne gestion des programmes et des services offerts aux Canadiens.

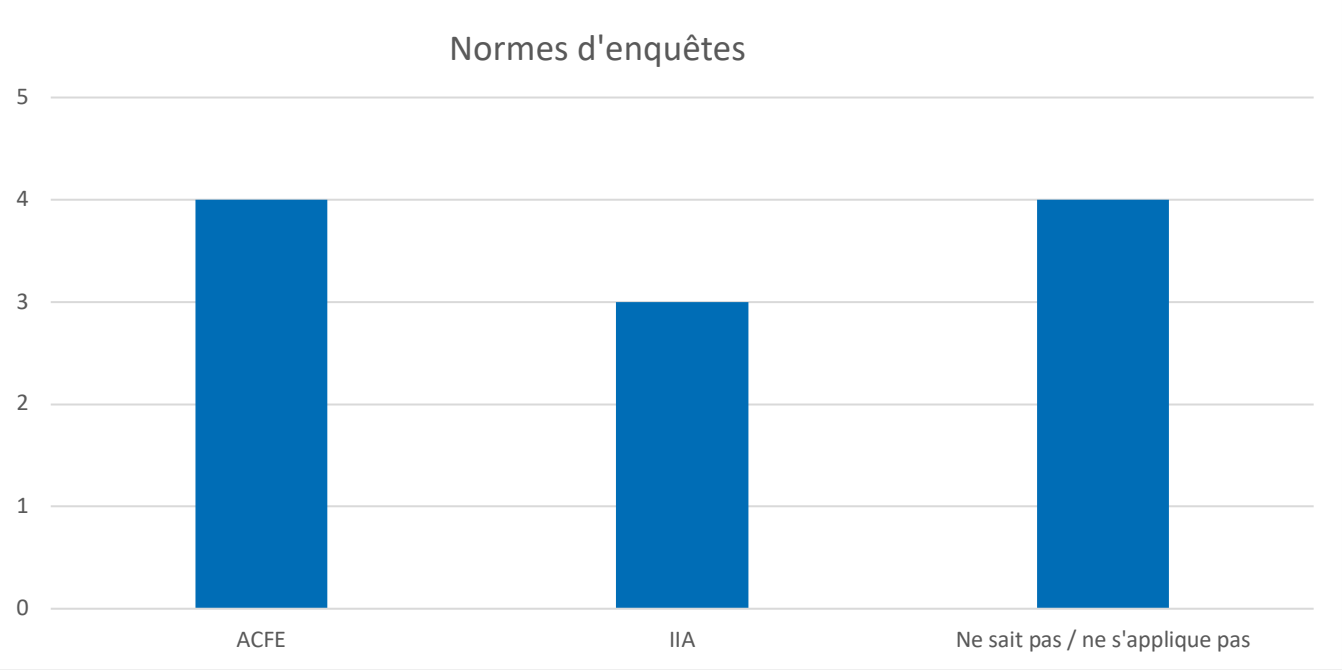
Annexe 1 – Figures

Figure 1



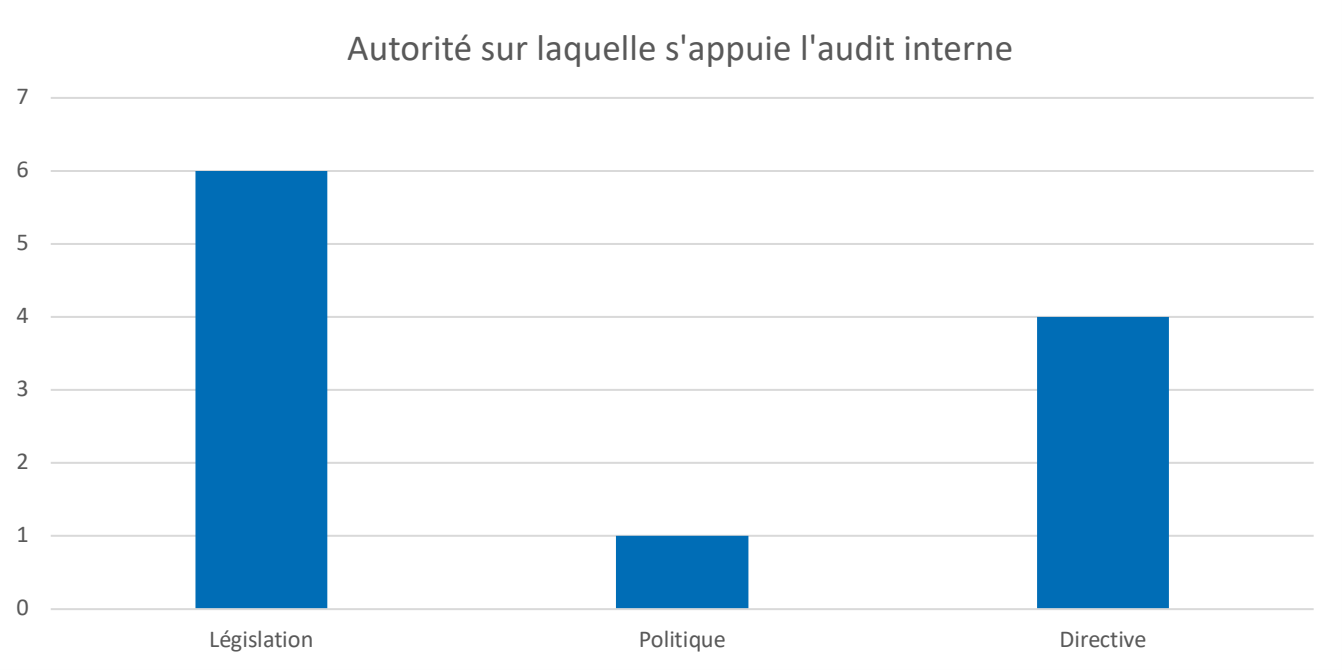
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 2



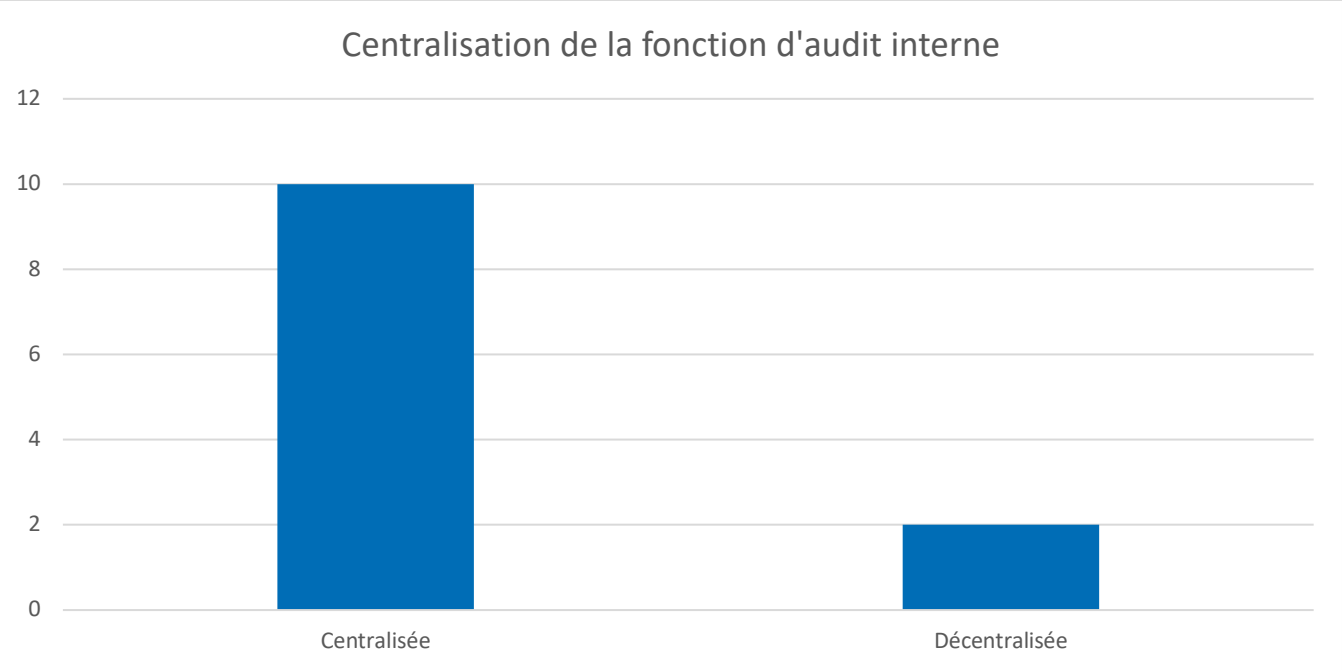
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 3



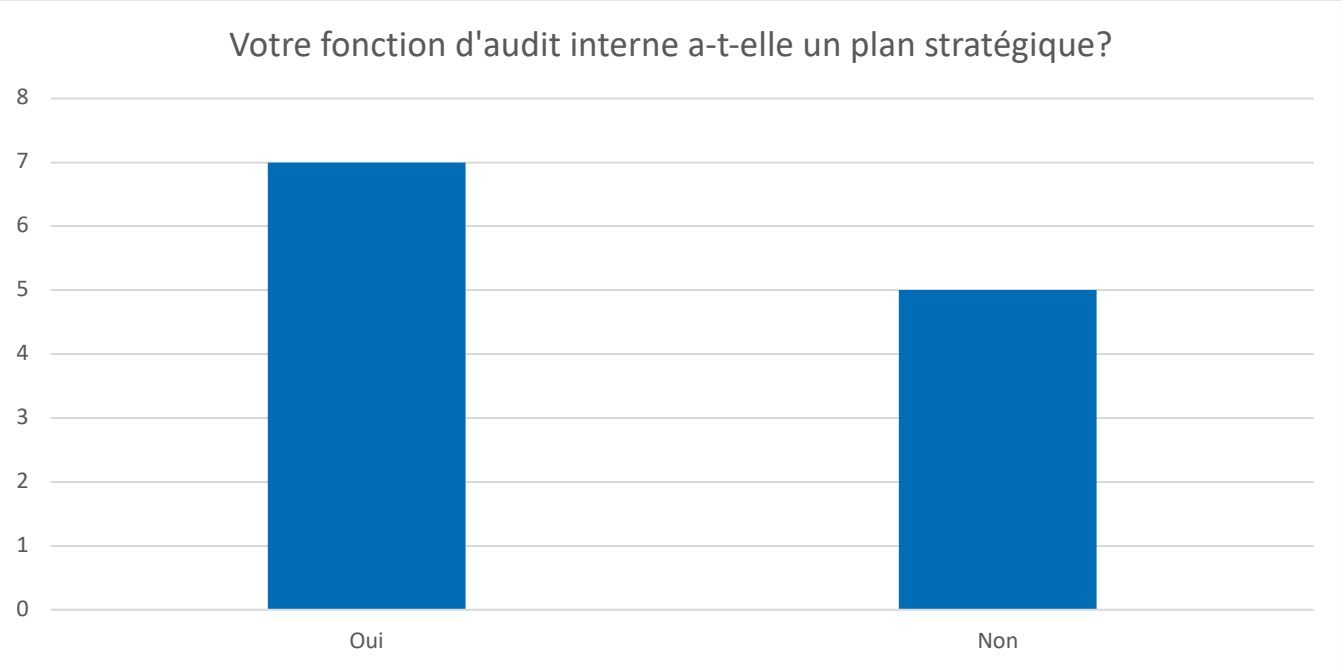
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 4



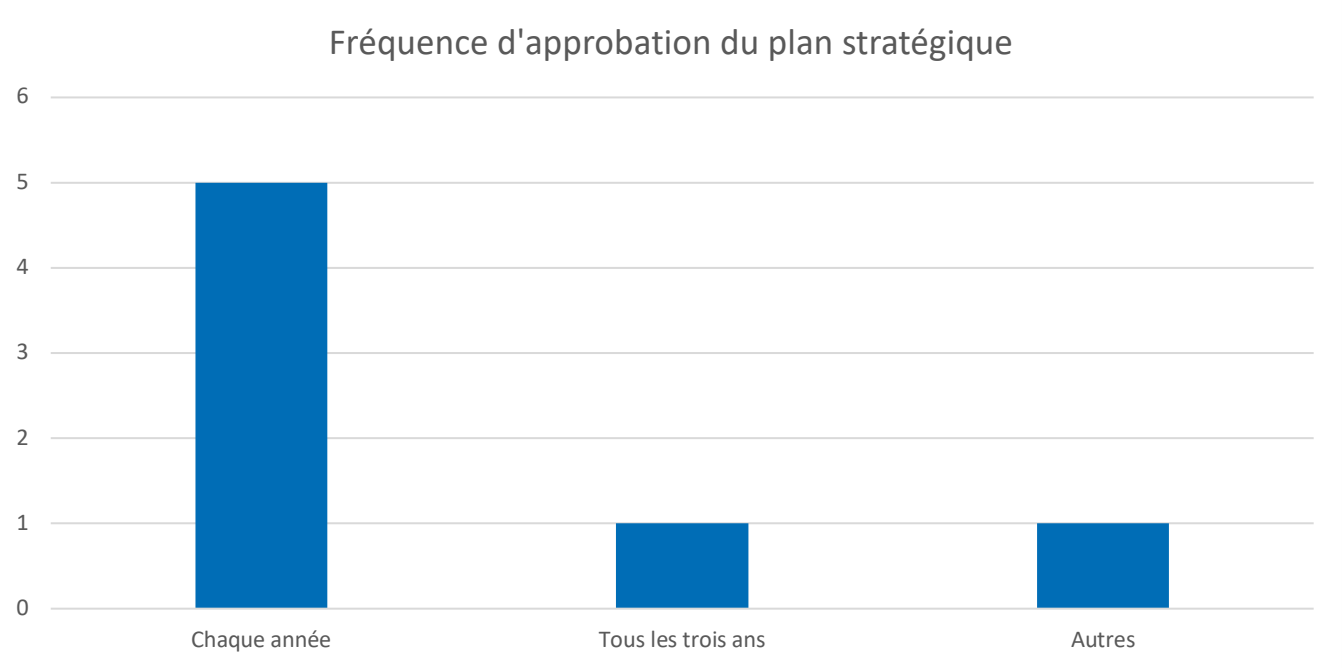
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 5



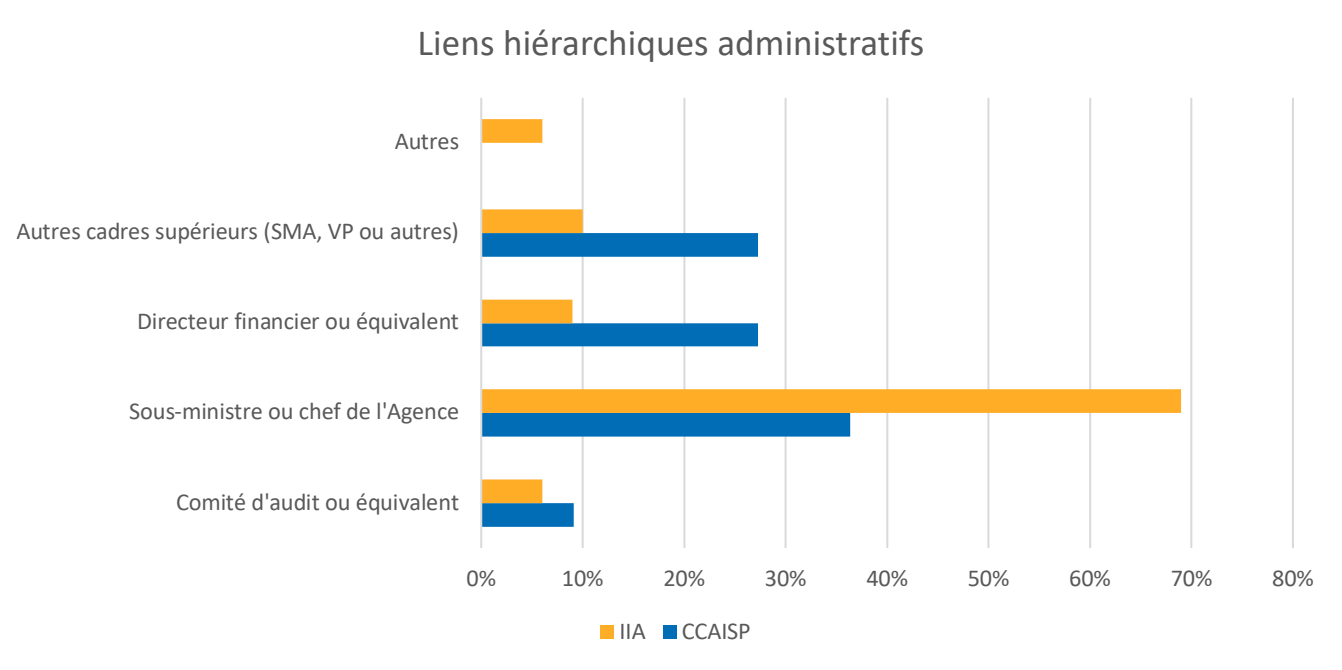
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 6



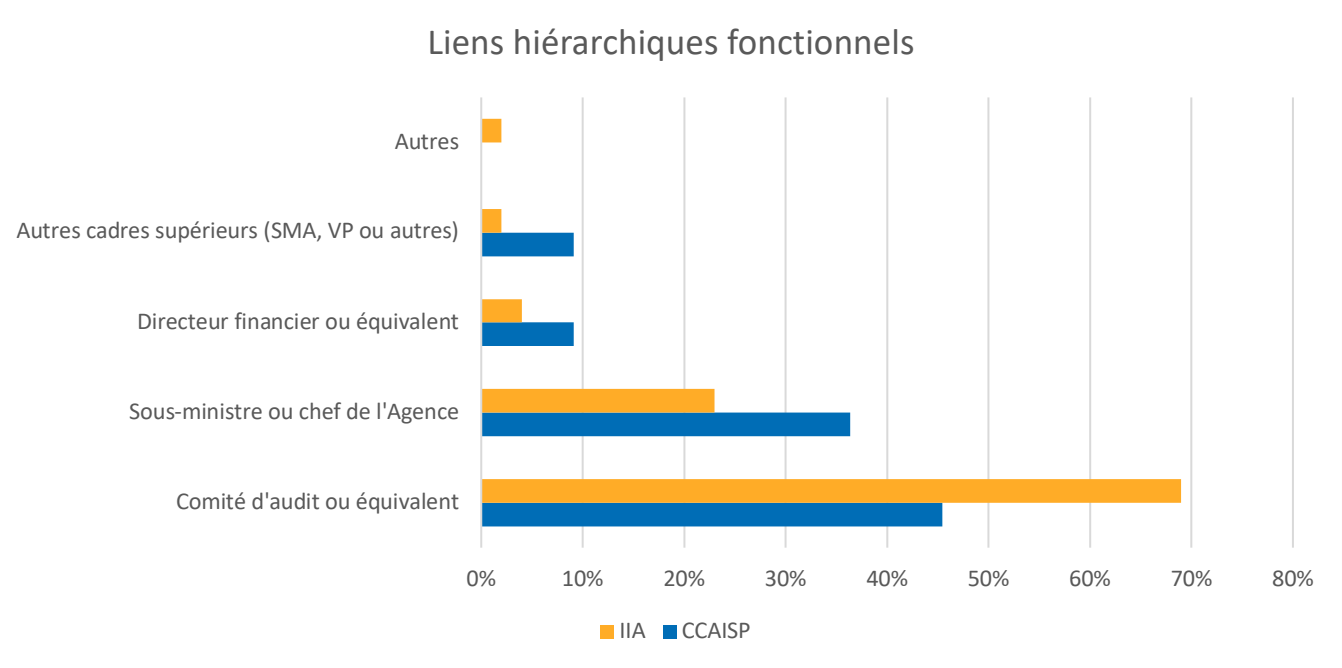
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 7



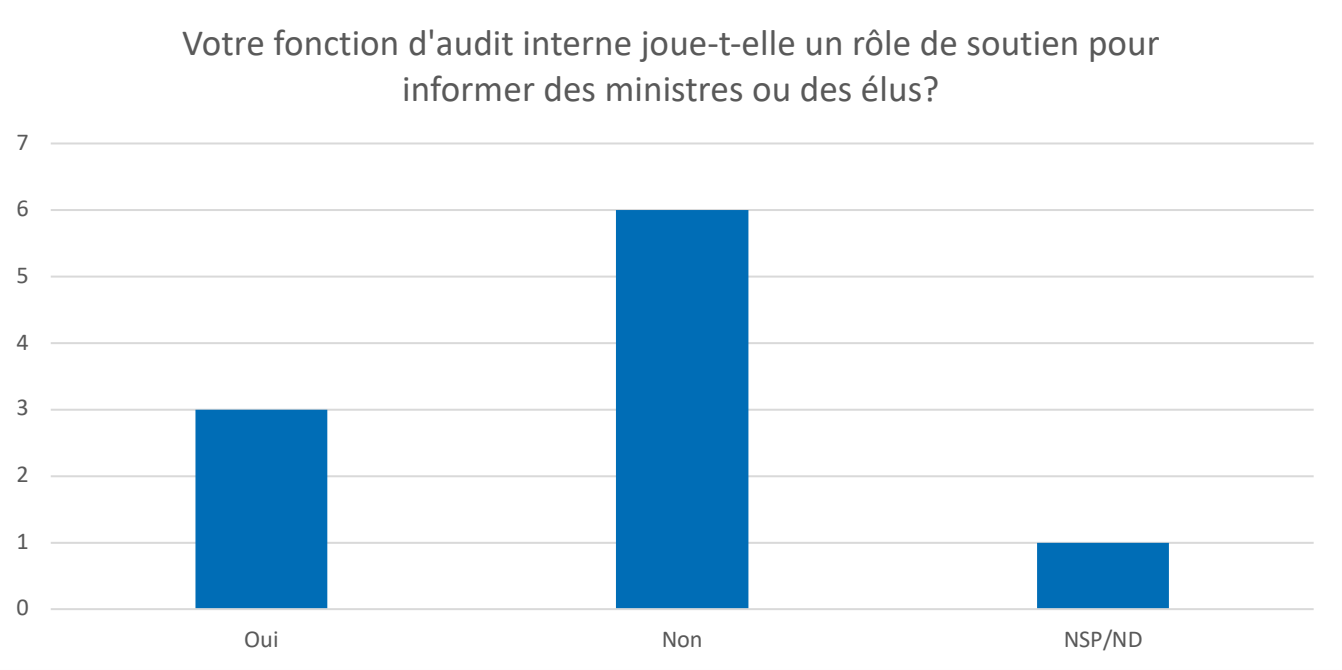
Source : Institute of Internal Auditors (2023), *2023 North American Pulse of Internal Audit – Benchmarks for Internal Audit Leaders*, p.19 et sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 8



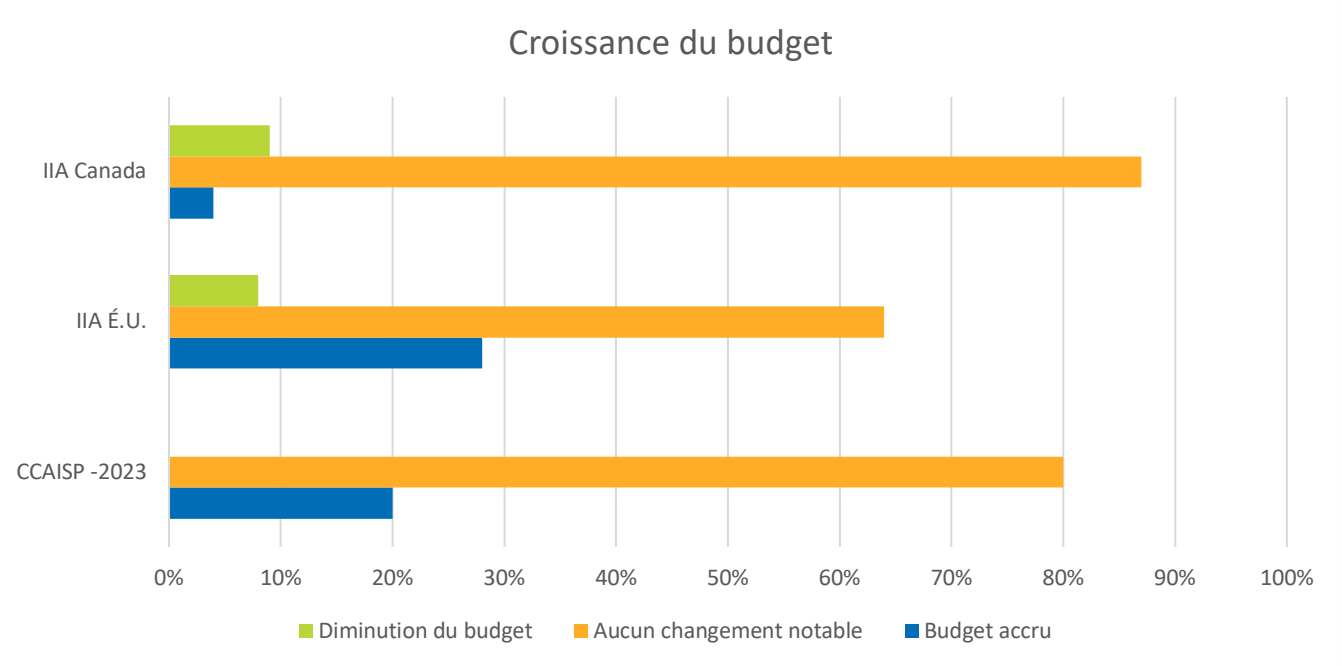
Source : Institute of Internal Auditors (2023), *2023 North American Pulse of Internal Audit – Benchmarks for Internal Audit Leaders*, p.20 et sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 9



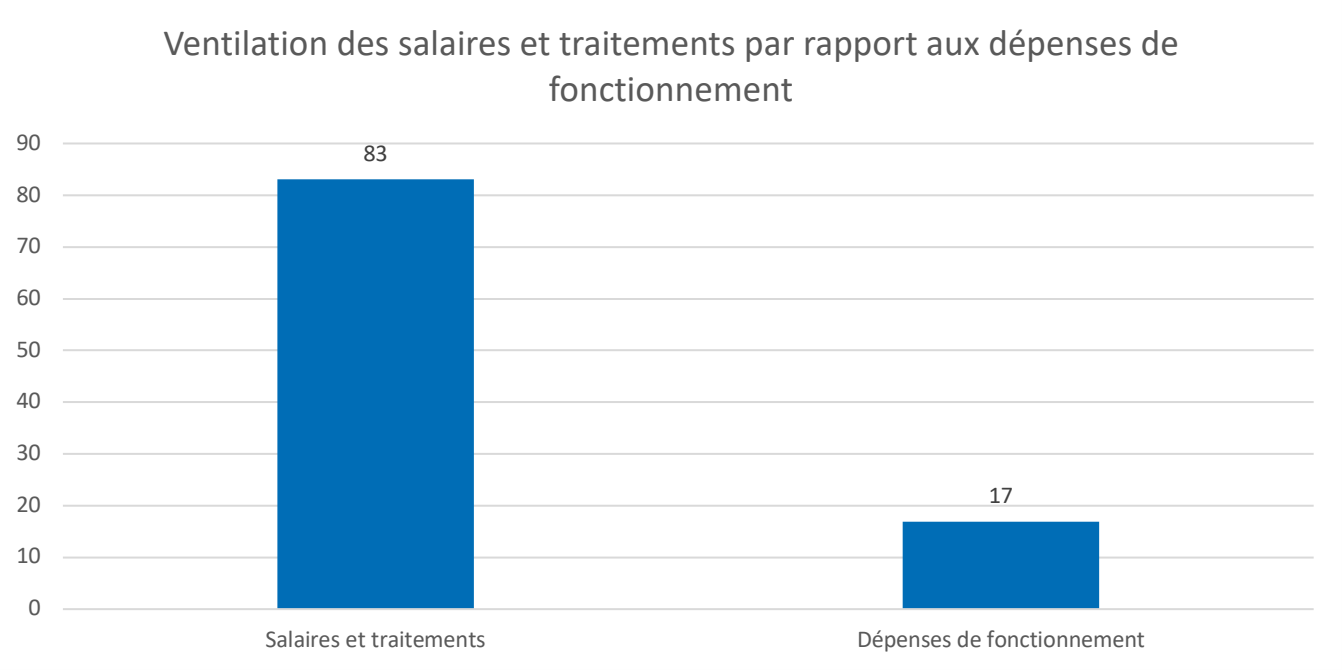
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 10



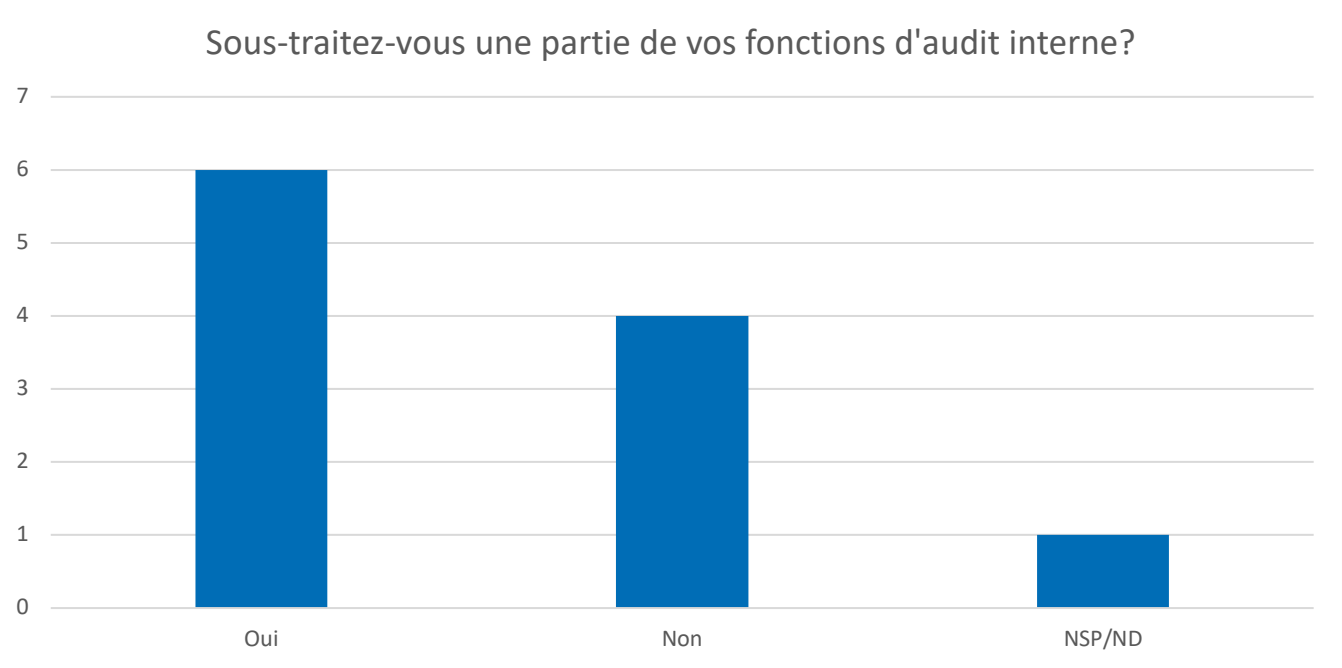
Source : Institute of Internal Auditors (2023), *2023 North American Pulse of Internal Audit – Benchmarks for Internal Audit Leaders*, p.10-11 et sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 11



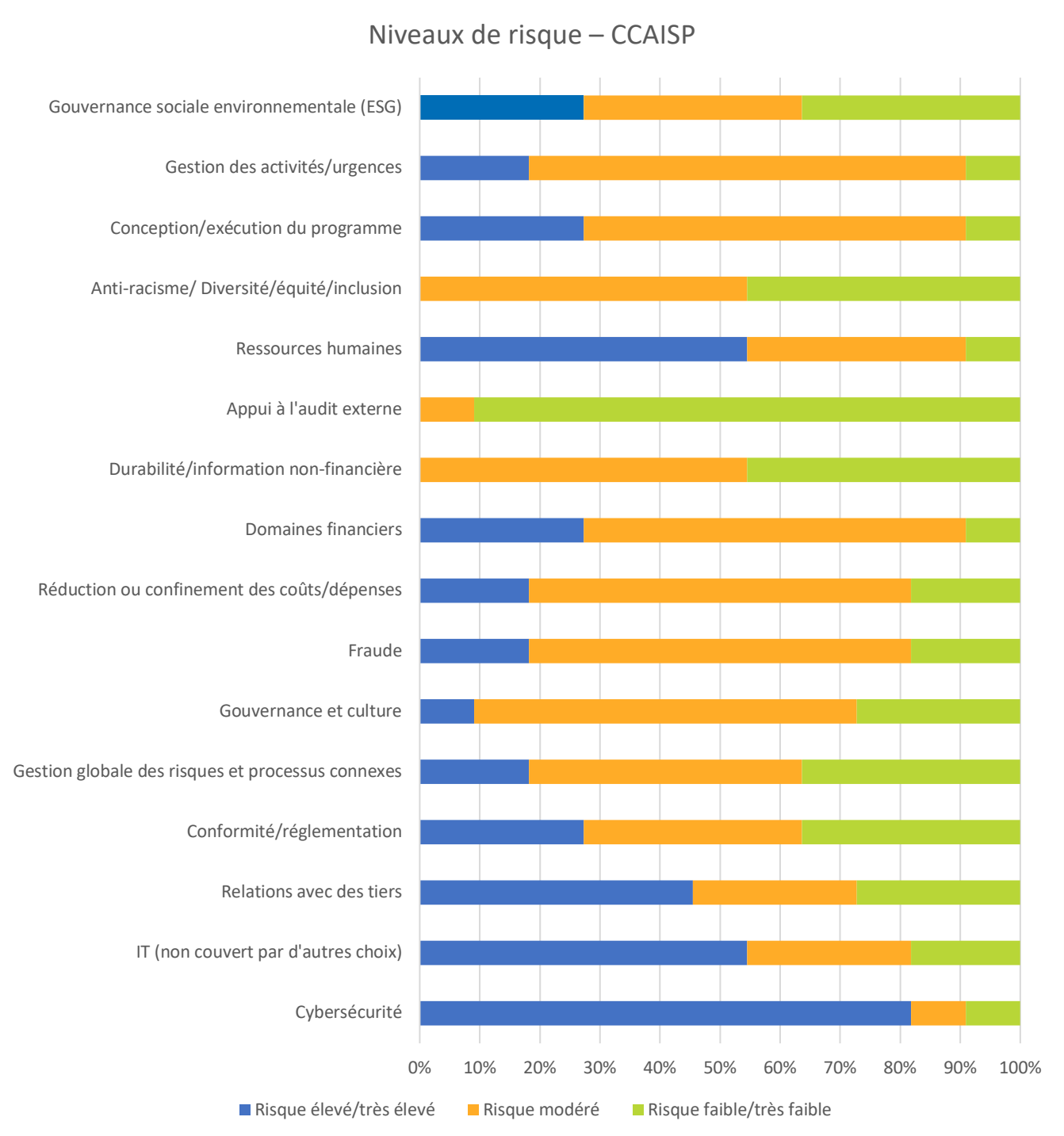
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 12



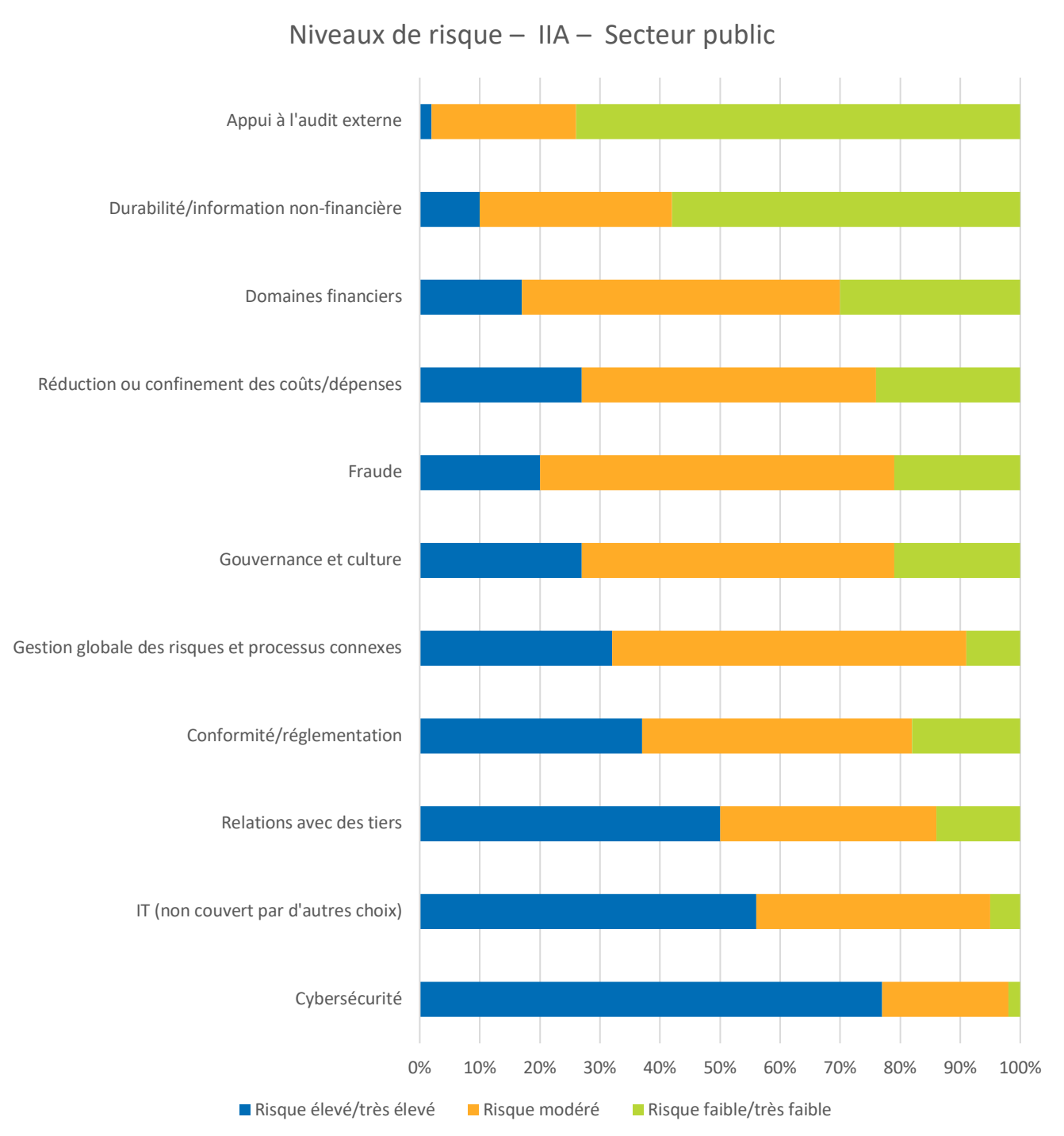
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 13



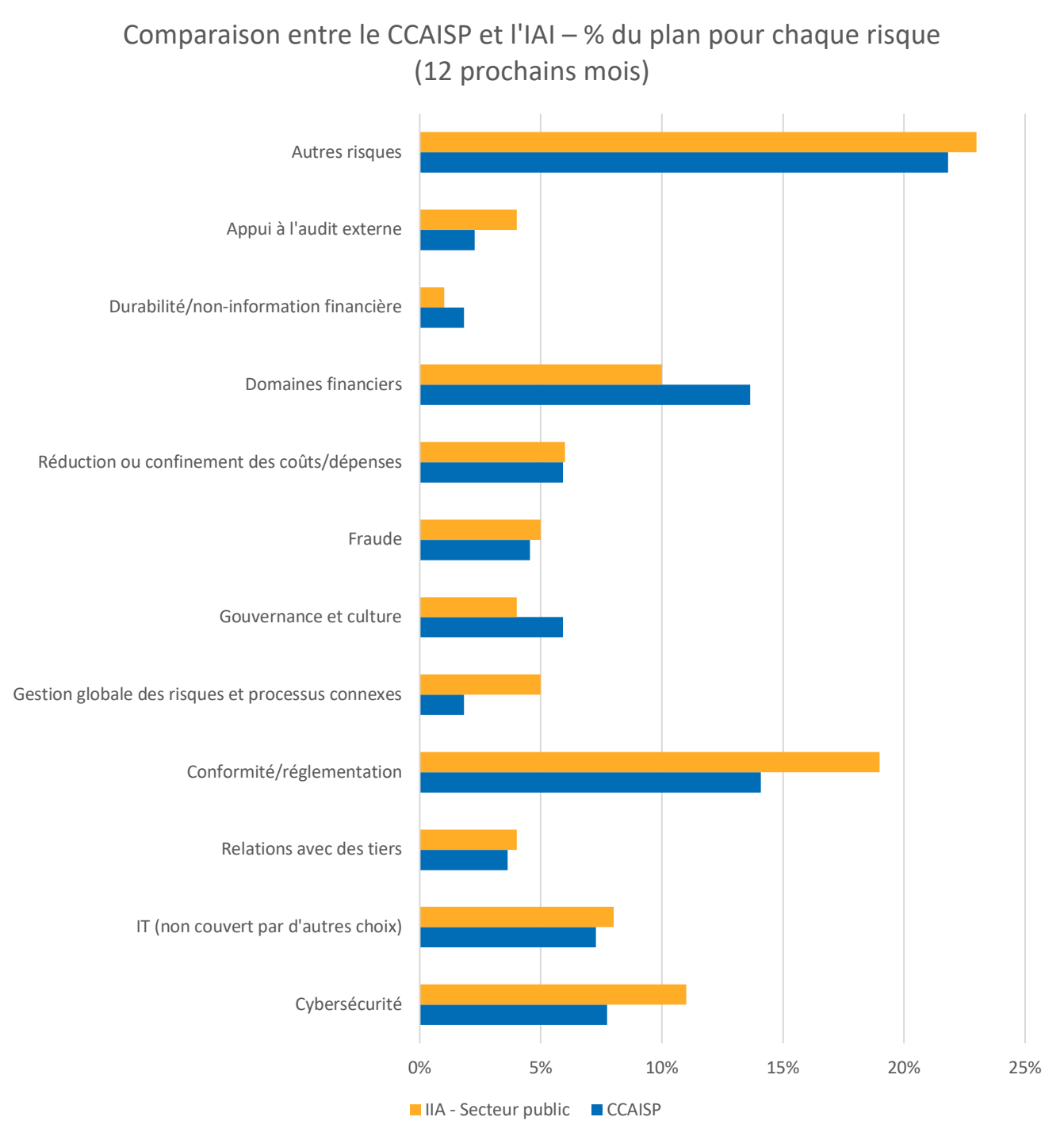
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024. « Question : Comment décririez-vous le niveau de risque dans votre organisation dans le secteur de risque suivant?

Figure 14



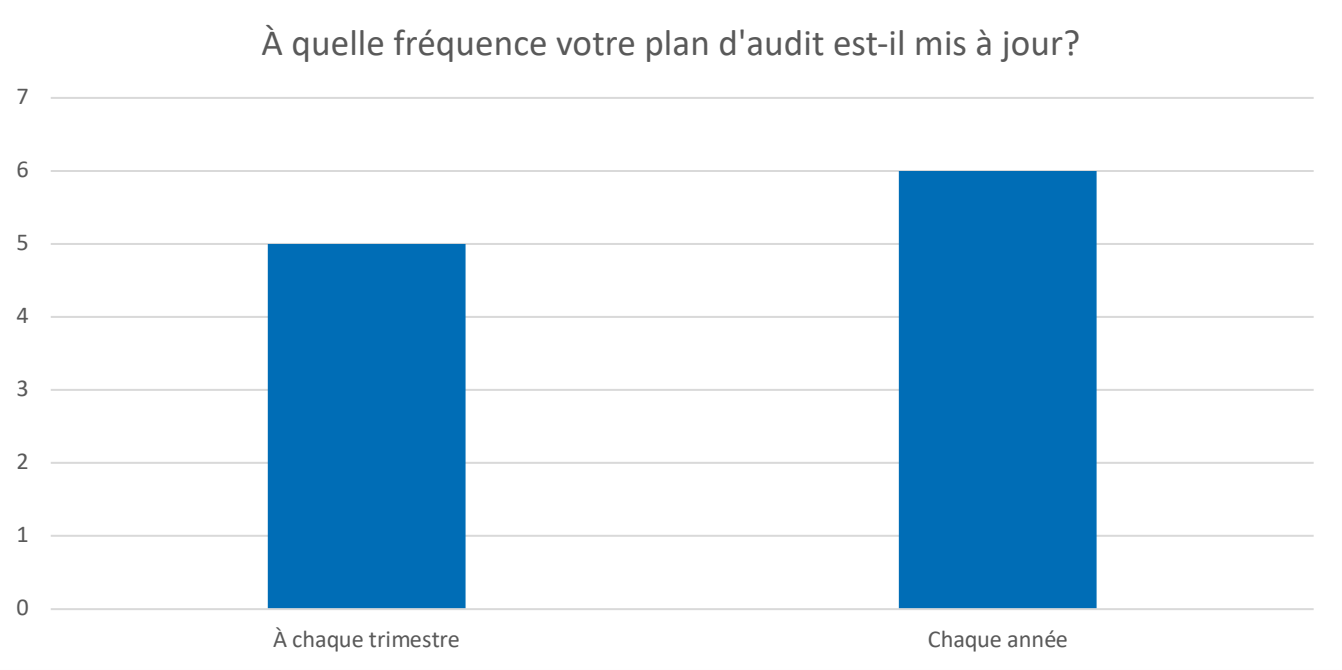
Source : Institute of Internal Auditors (2024), 2024 North American Pulse of Internal Audit – Benchmarks for Internal Audit Leaders, p.42

Figure 15



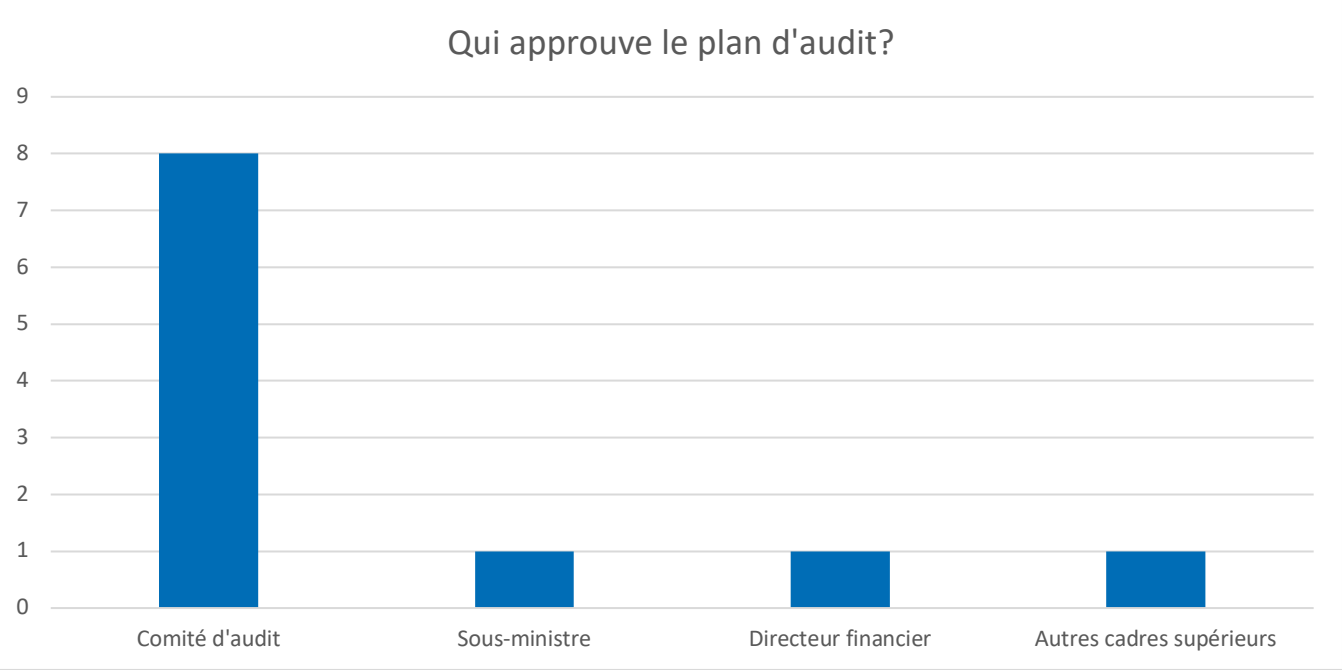
Source : Institute of Internal Auditors (2024), *2024 North American Pulse of Internal Audit – Benchmarks for Internal Audit Leaders*, p.32 et sondage du CCAISP, novembre 2023 à février 2024.

Figure 16



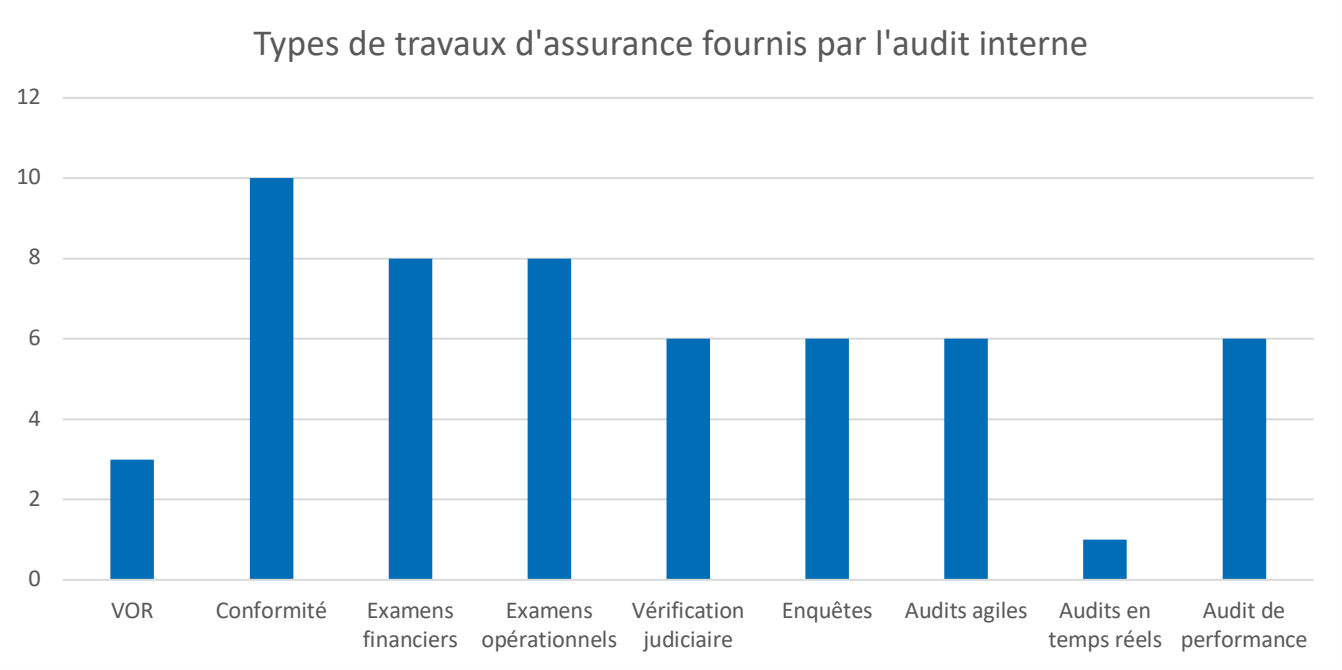
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 17



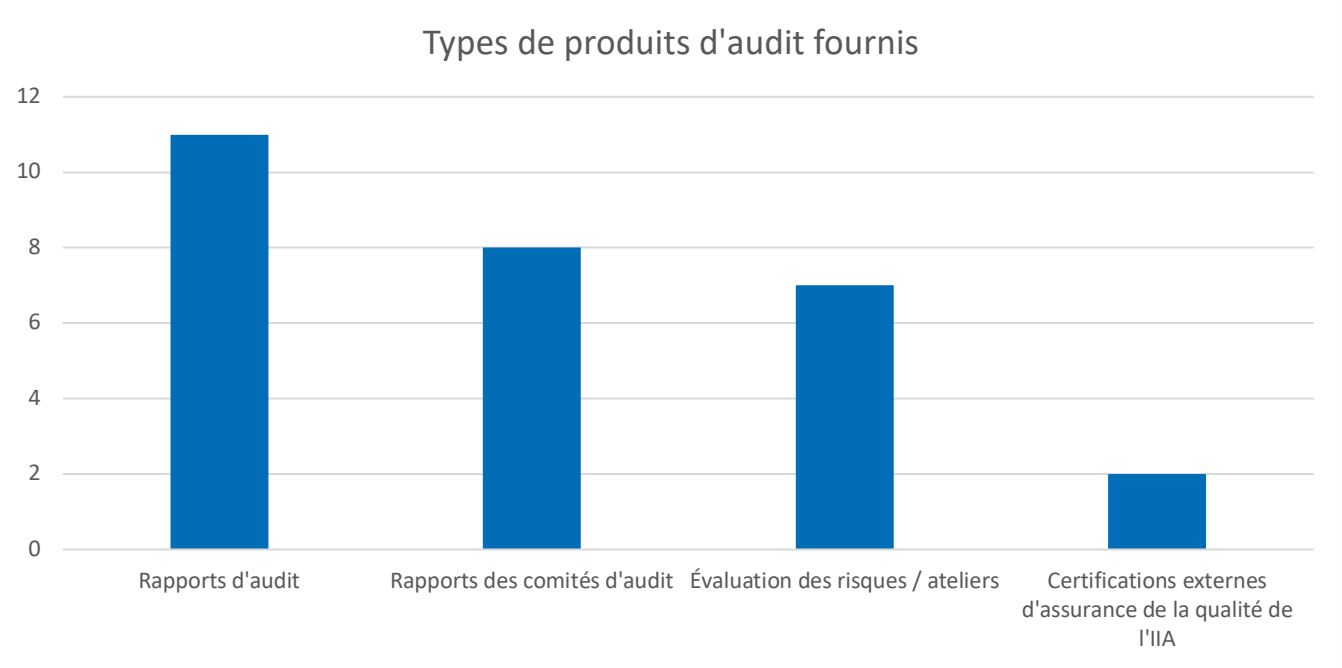
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 18



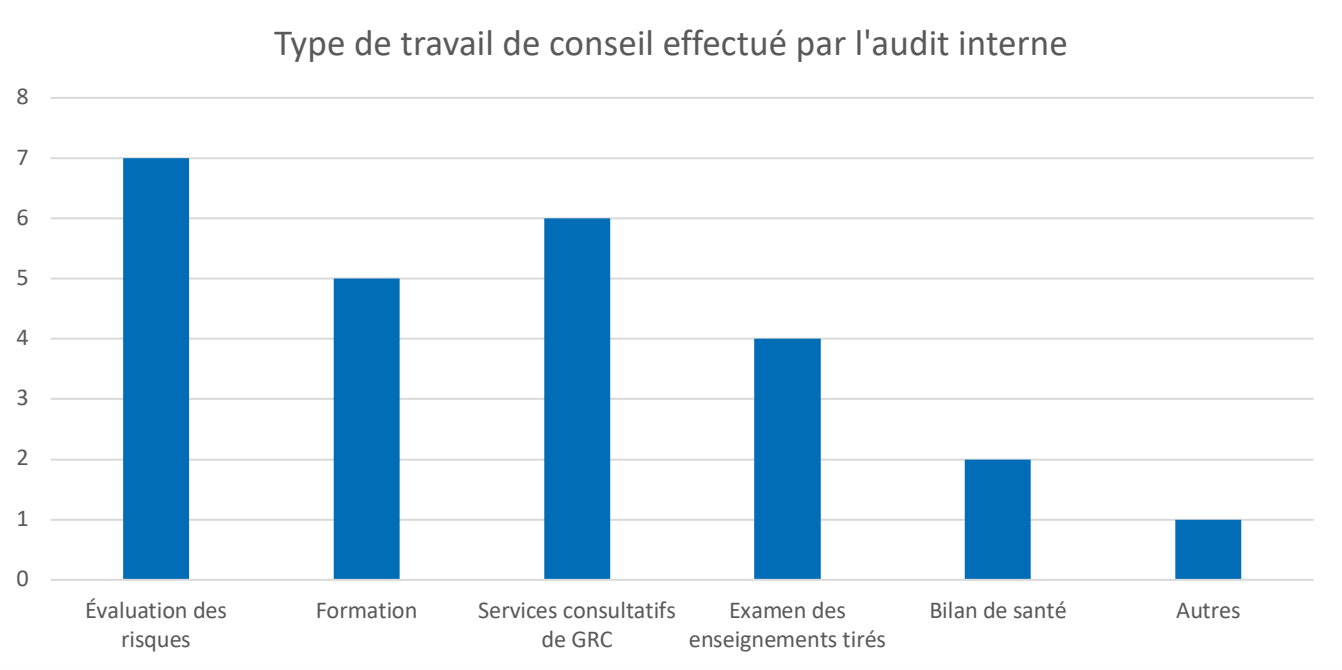
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 19



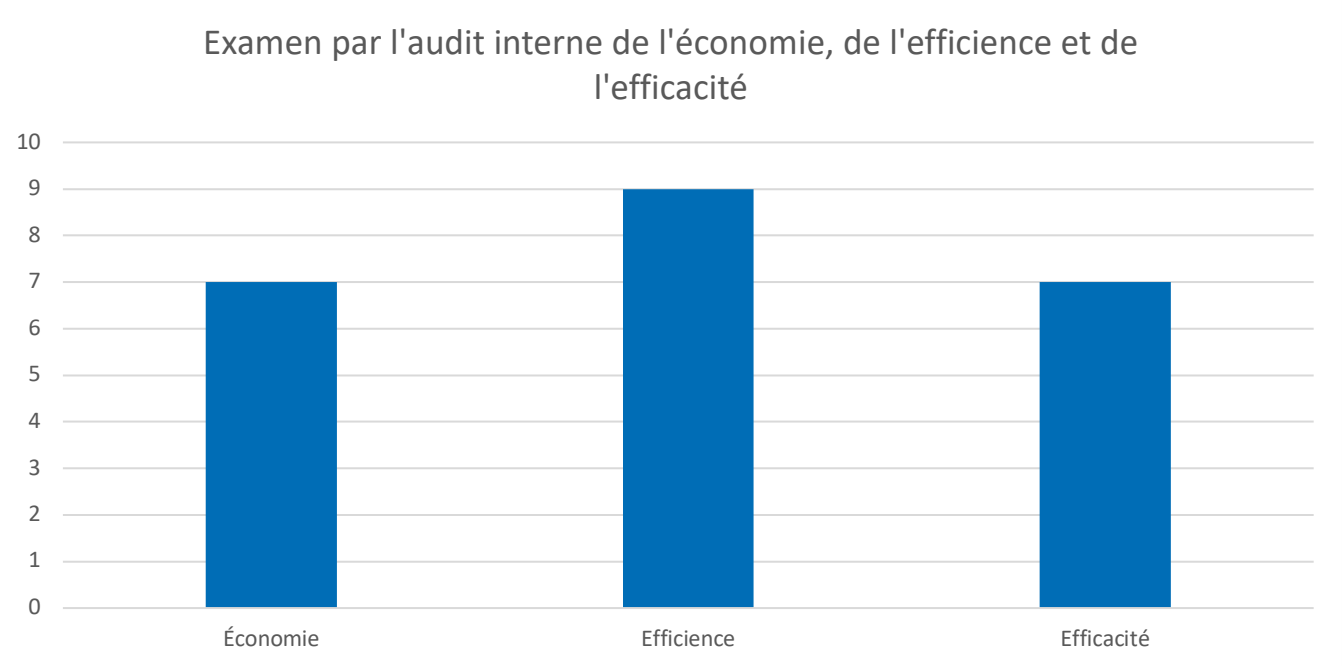
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 20



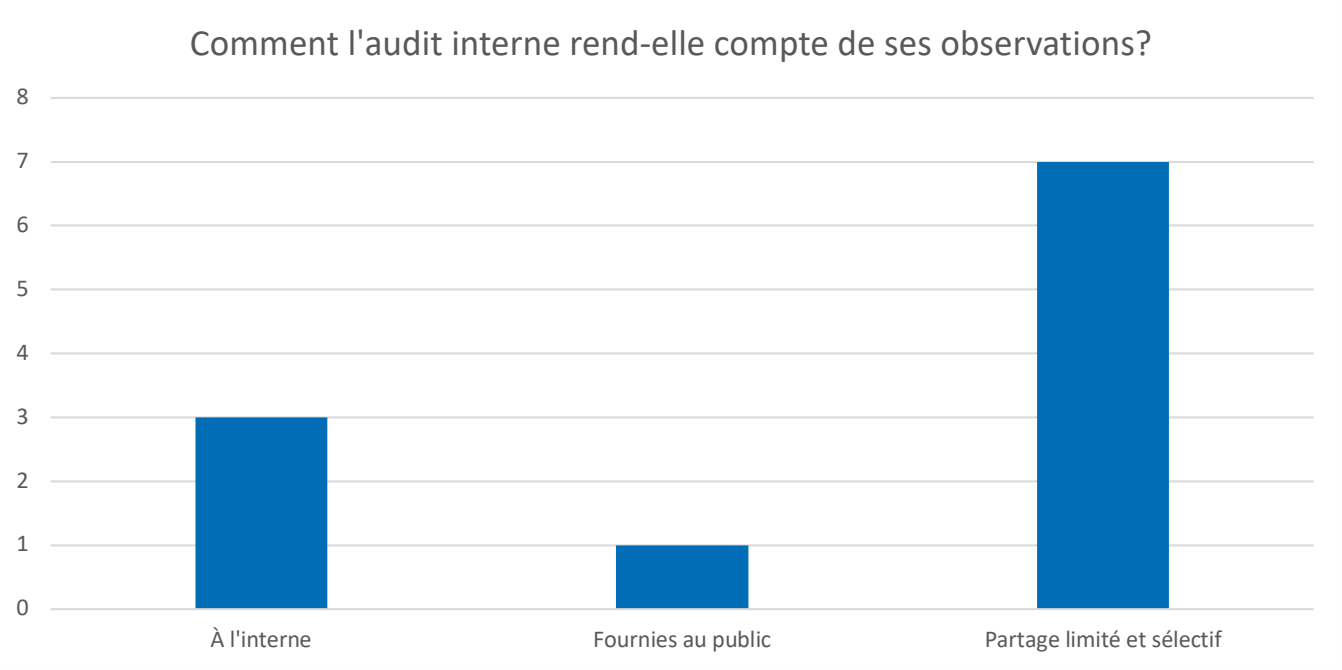
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 21



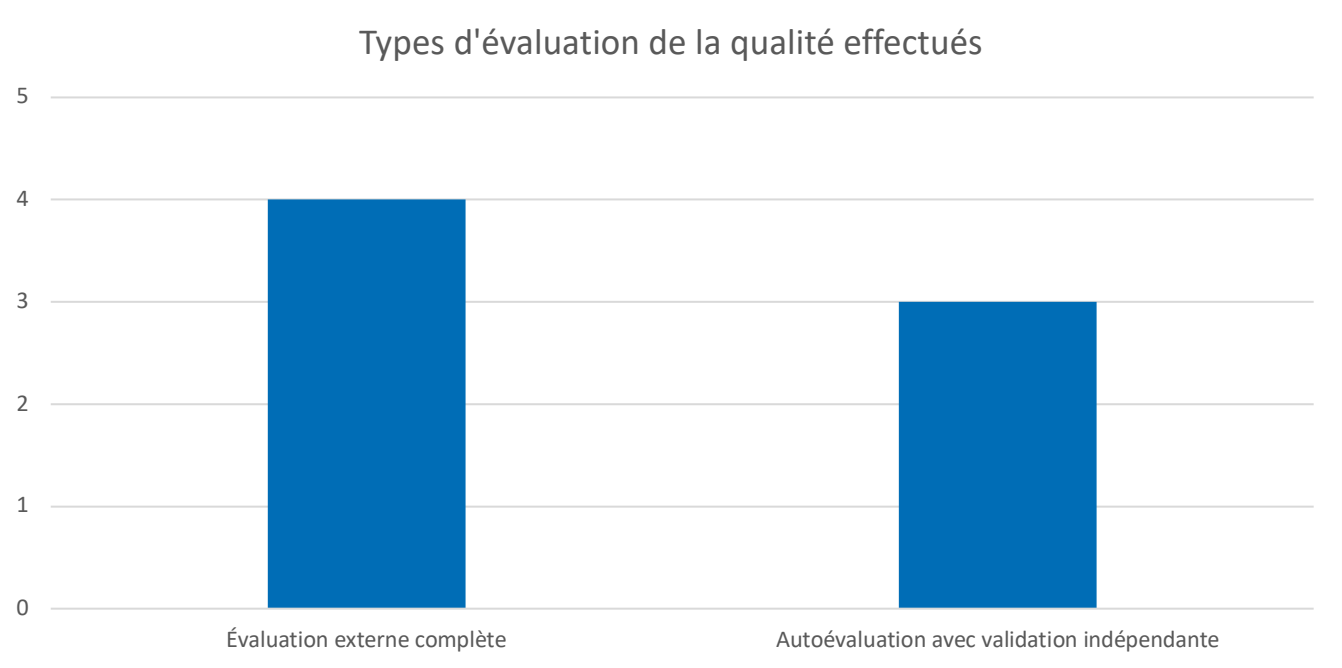
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 22



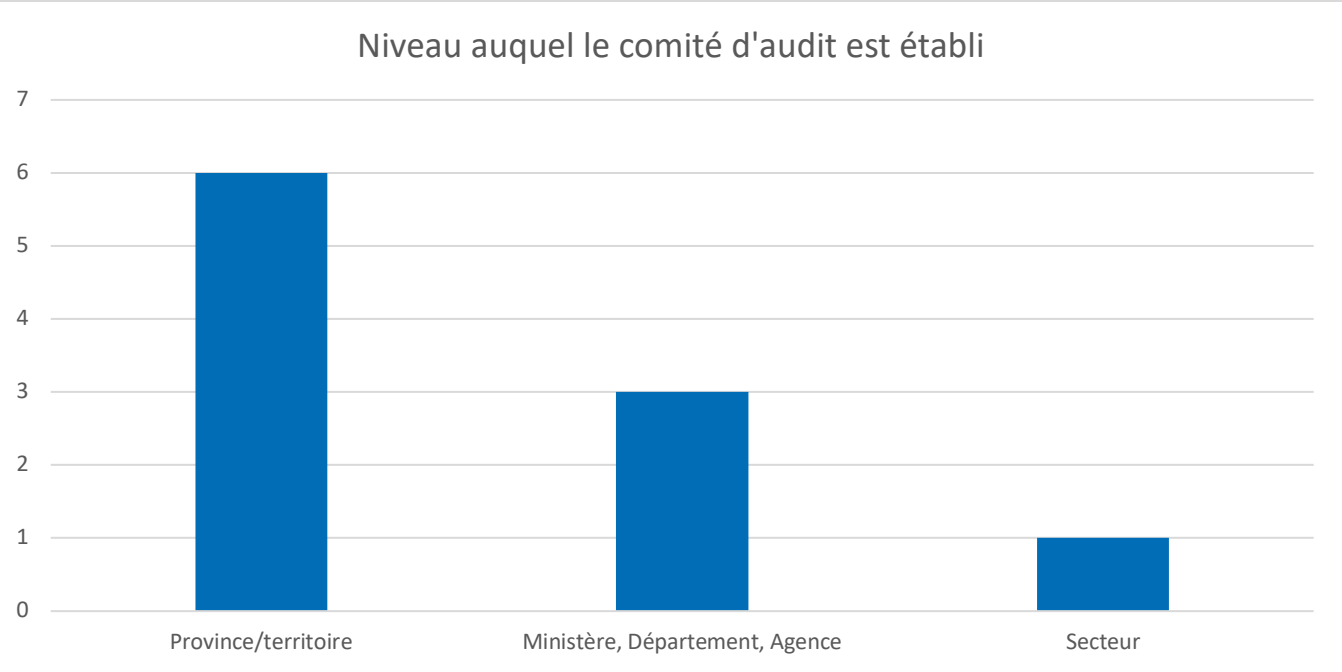
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 23



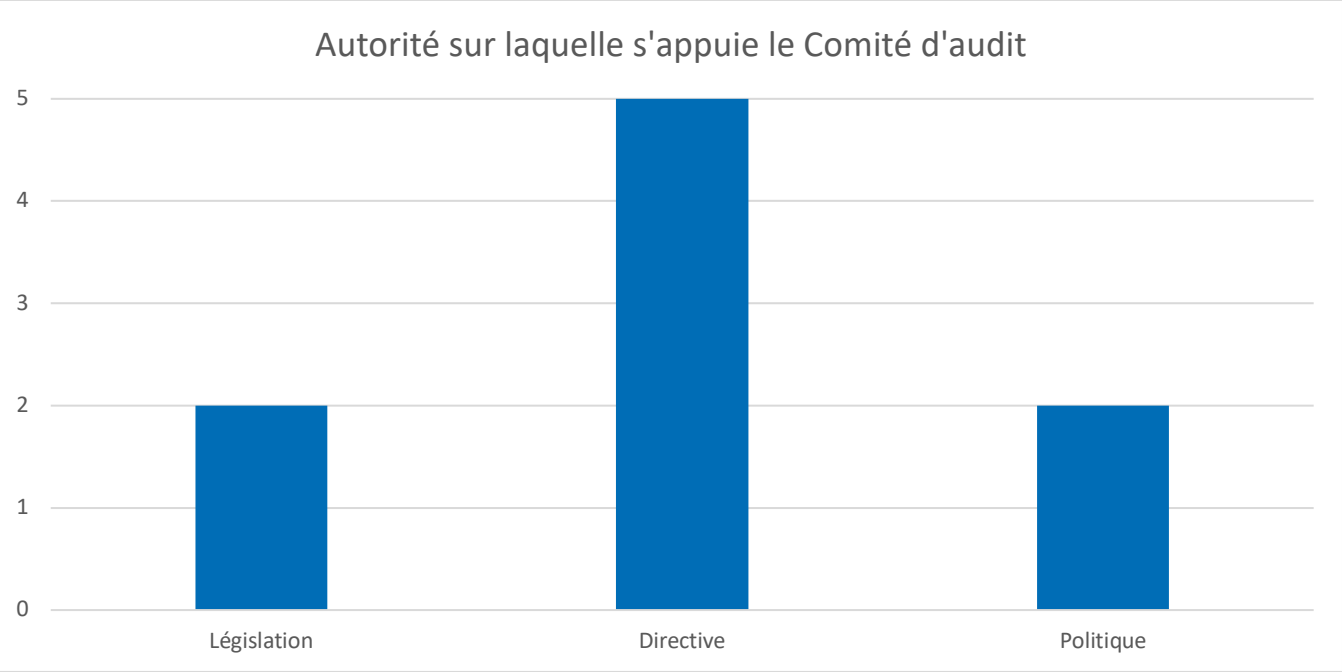
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 24



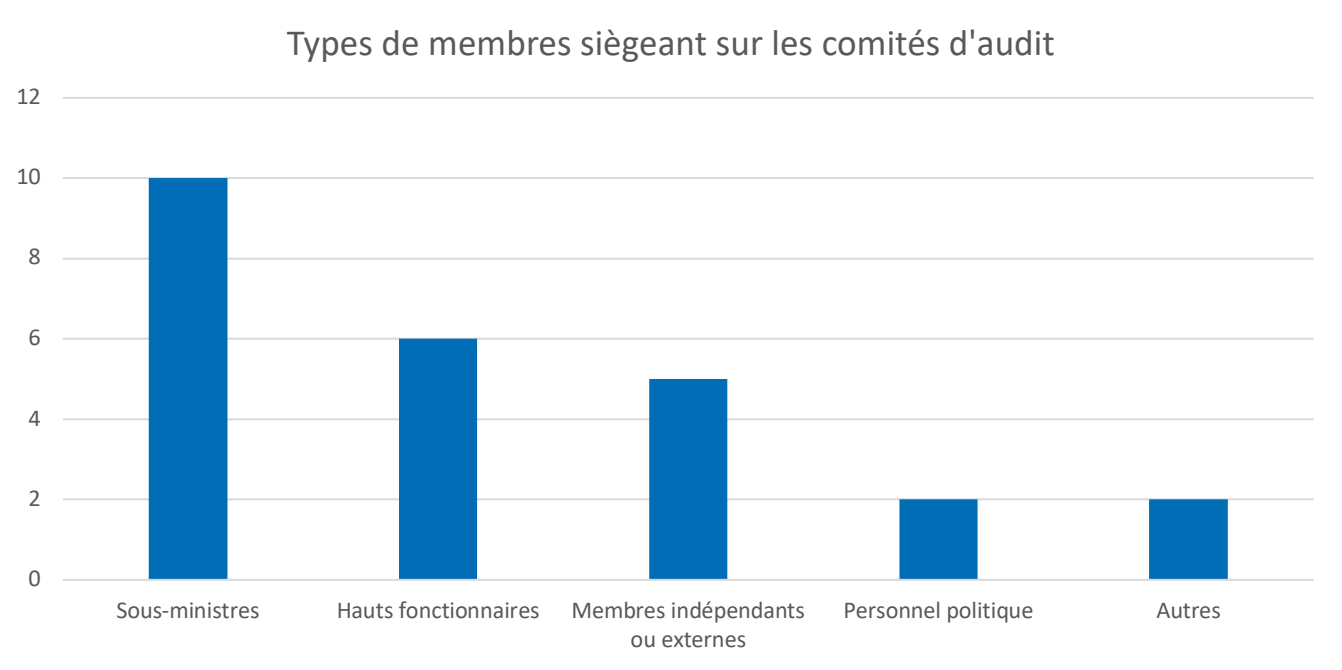
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 25



Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

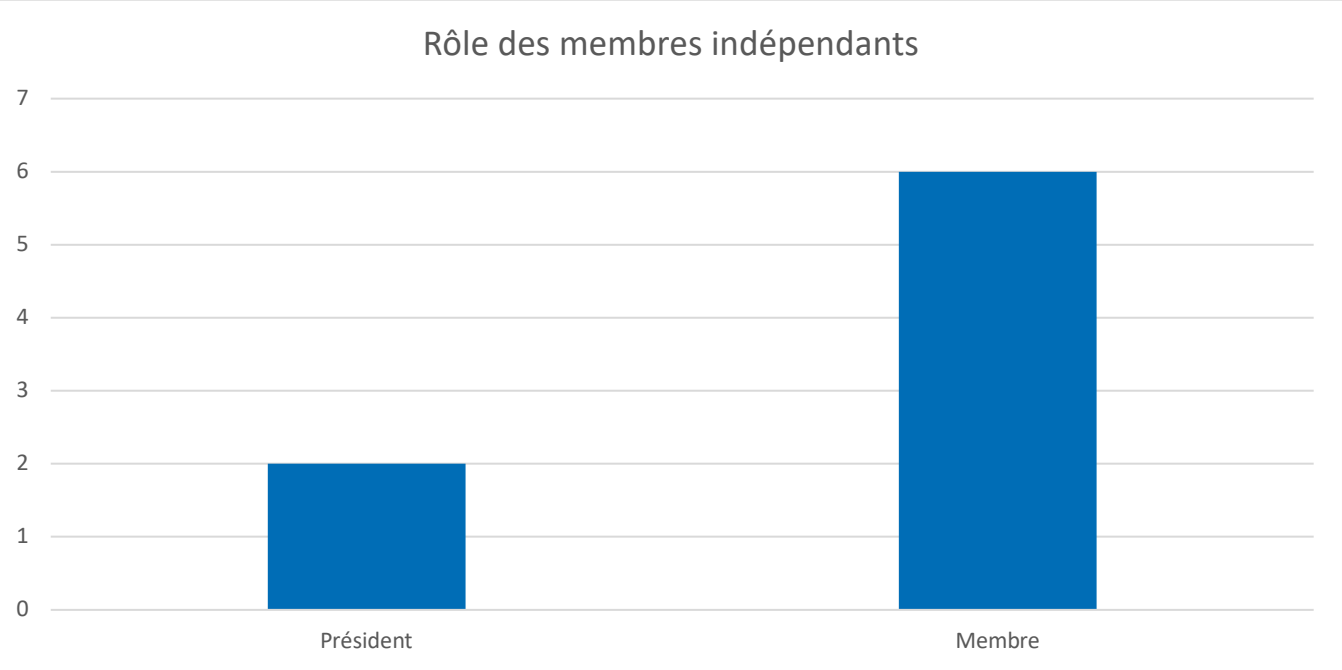
Figure 26



Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

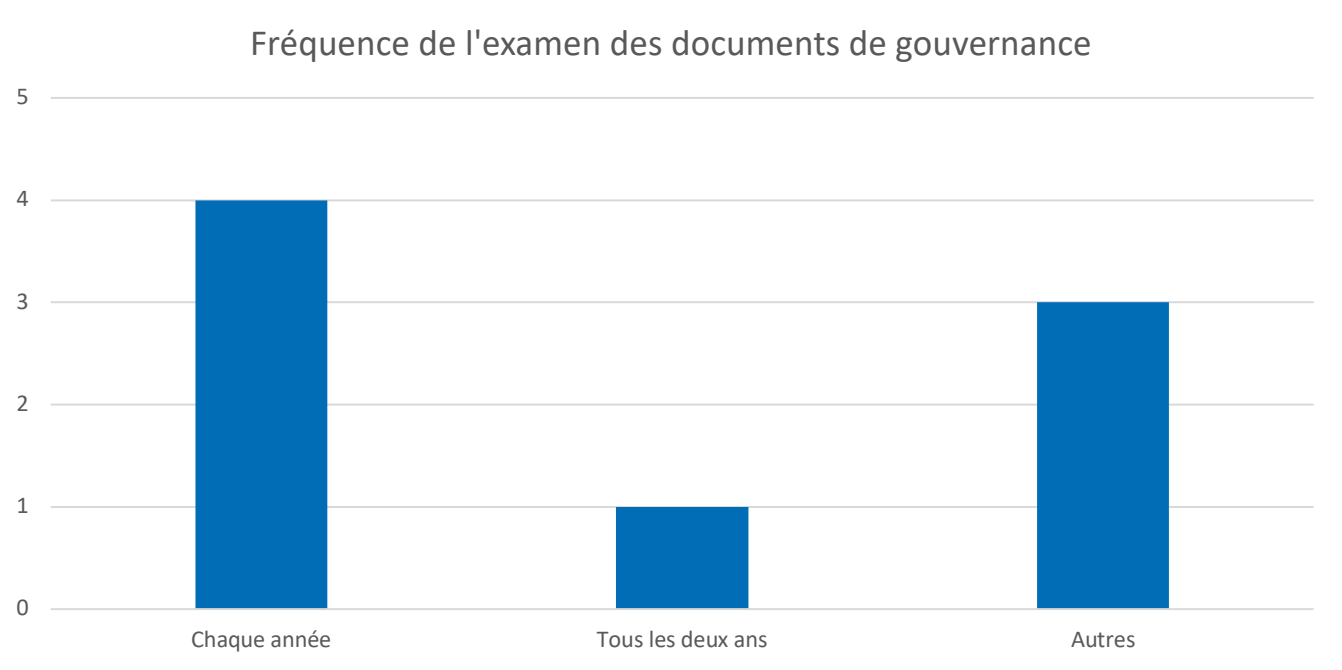
Remarque : Les organisations répondantes ont indiqué tous les types qui s'appliquaient.

Figure 27



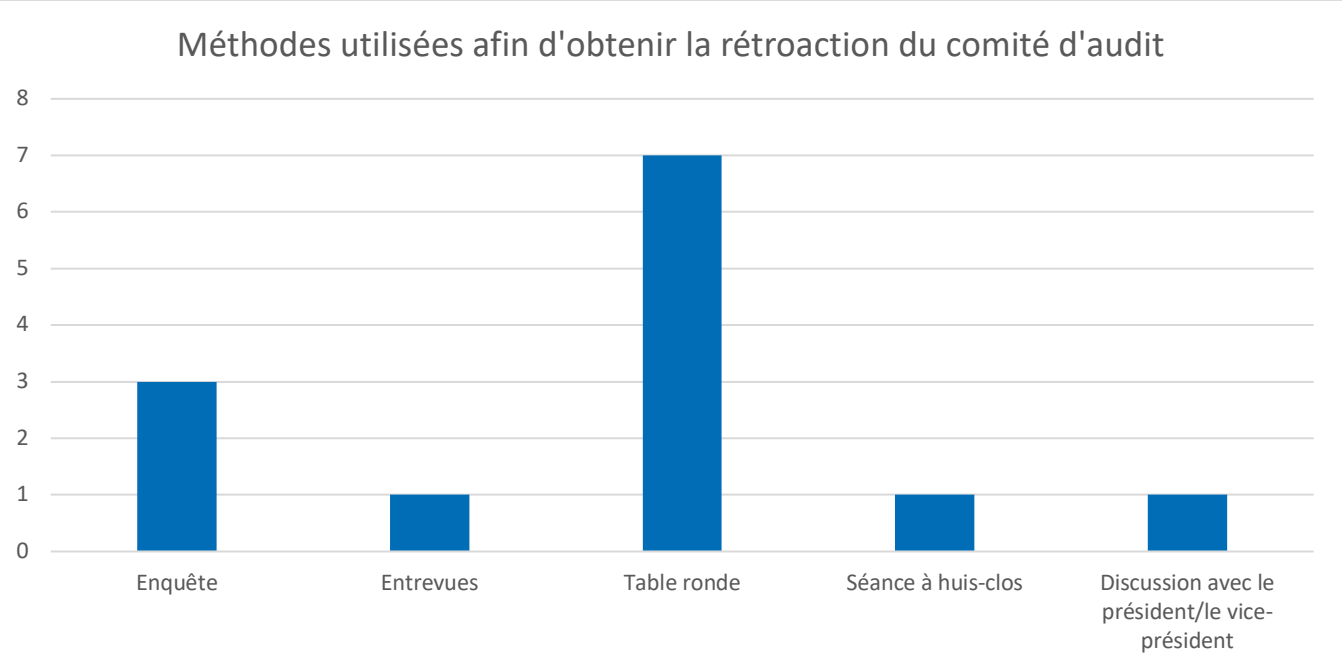
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 28



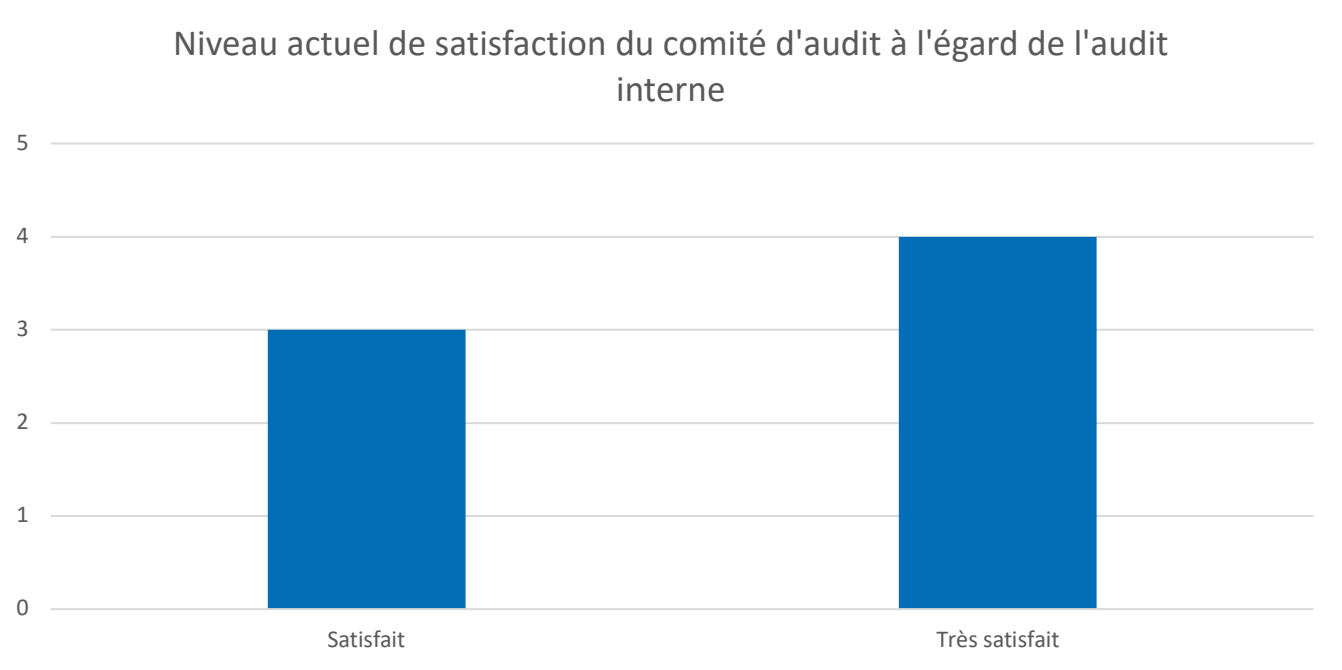
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 29



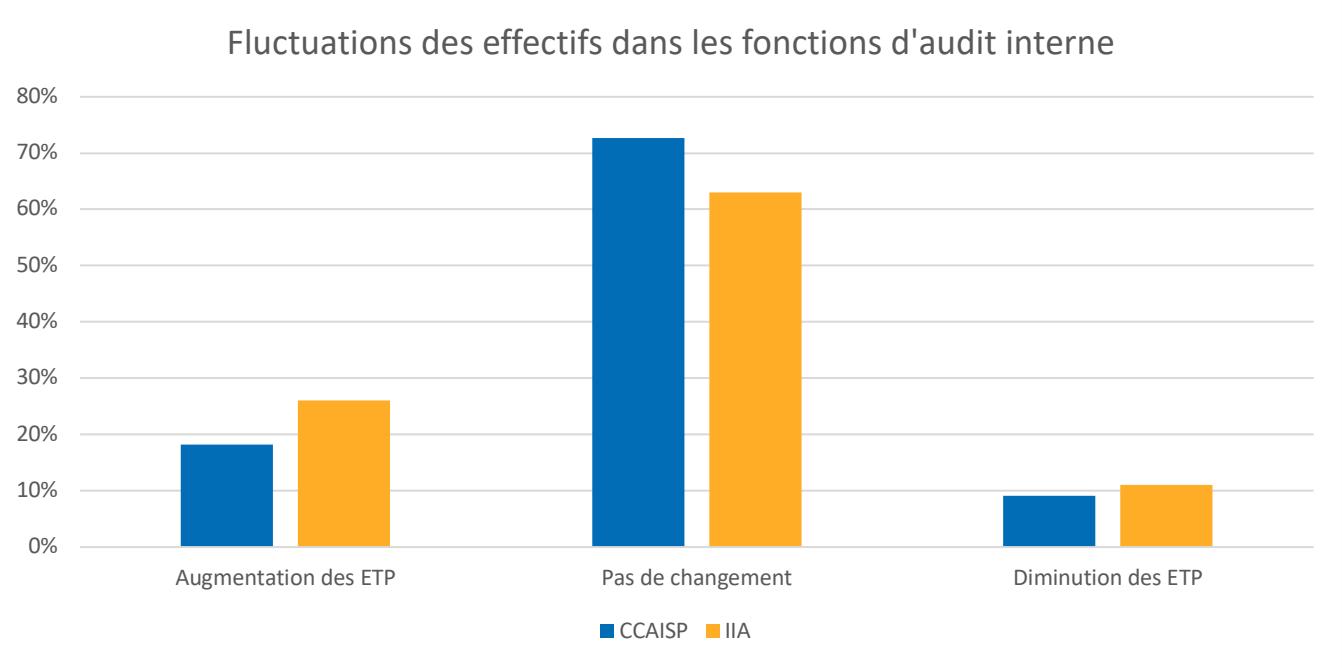
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 30



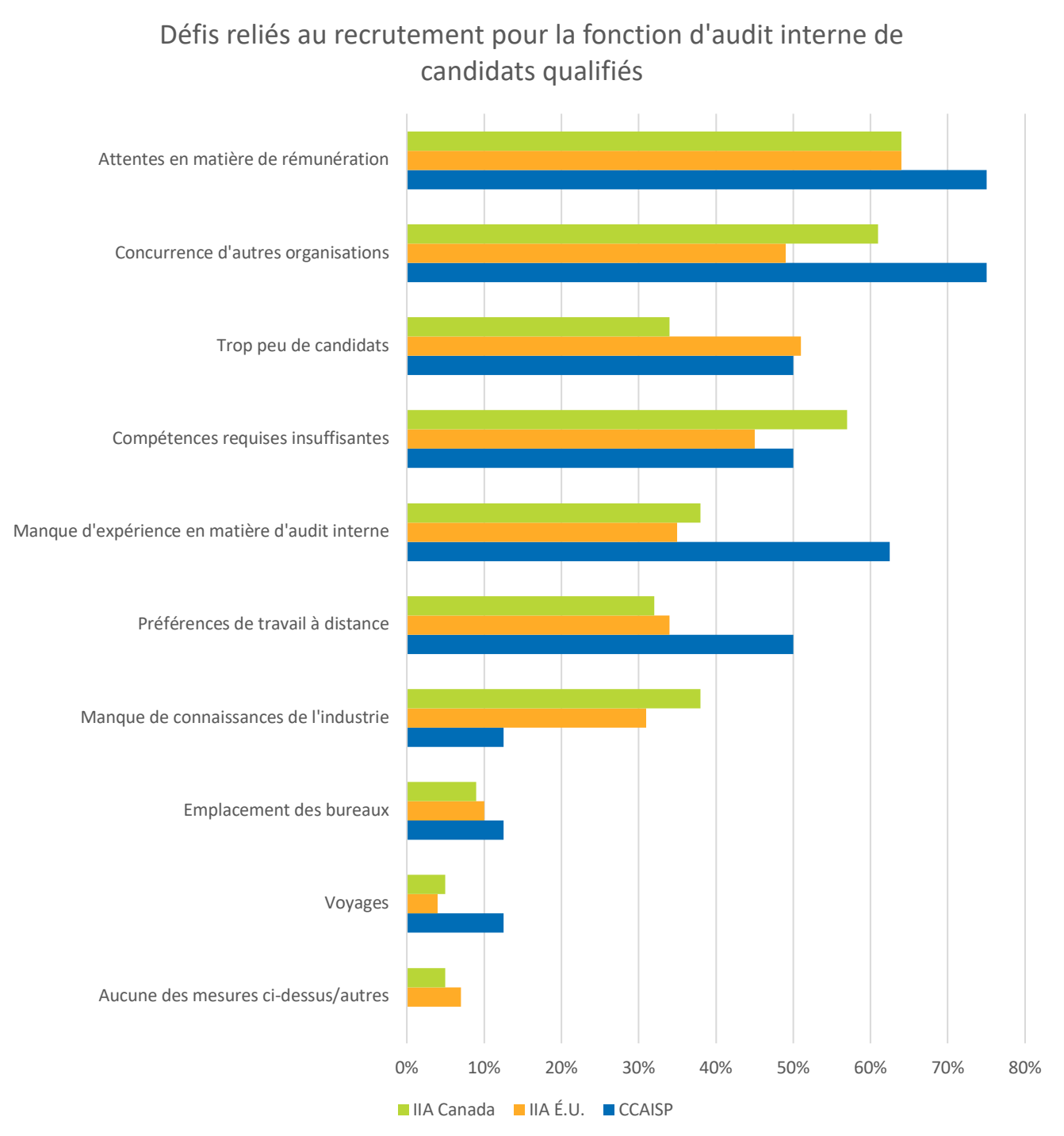
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 31



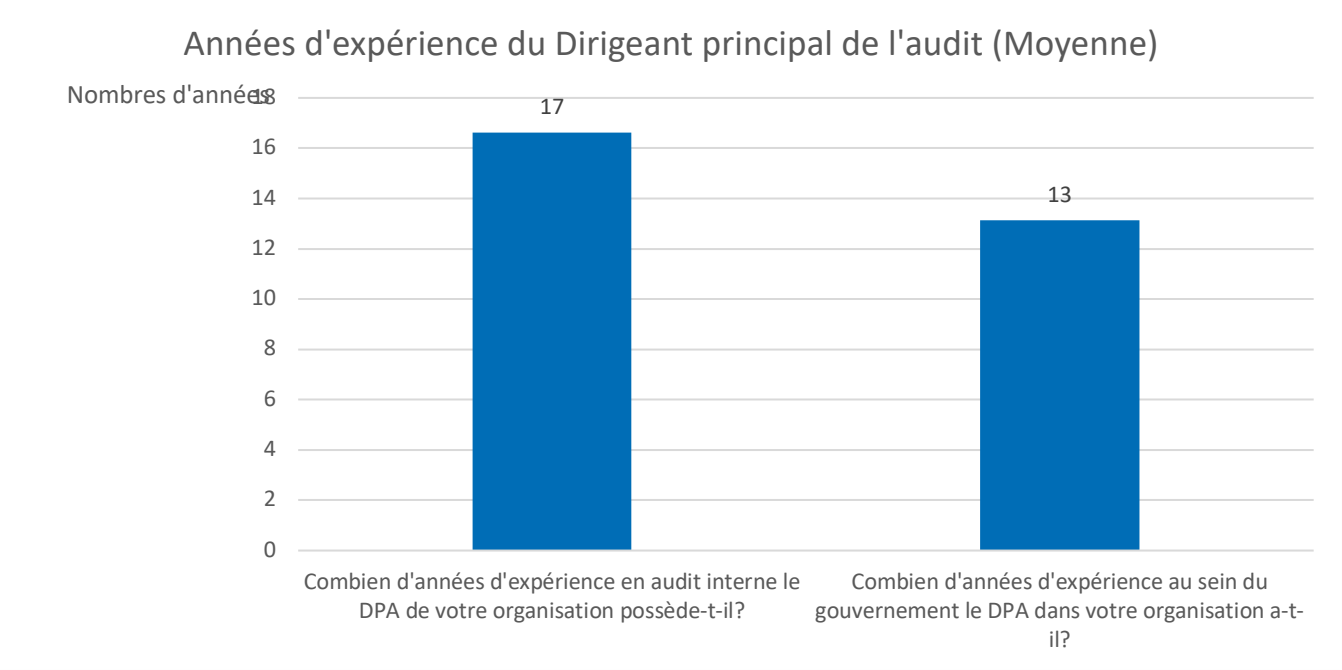
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 32



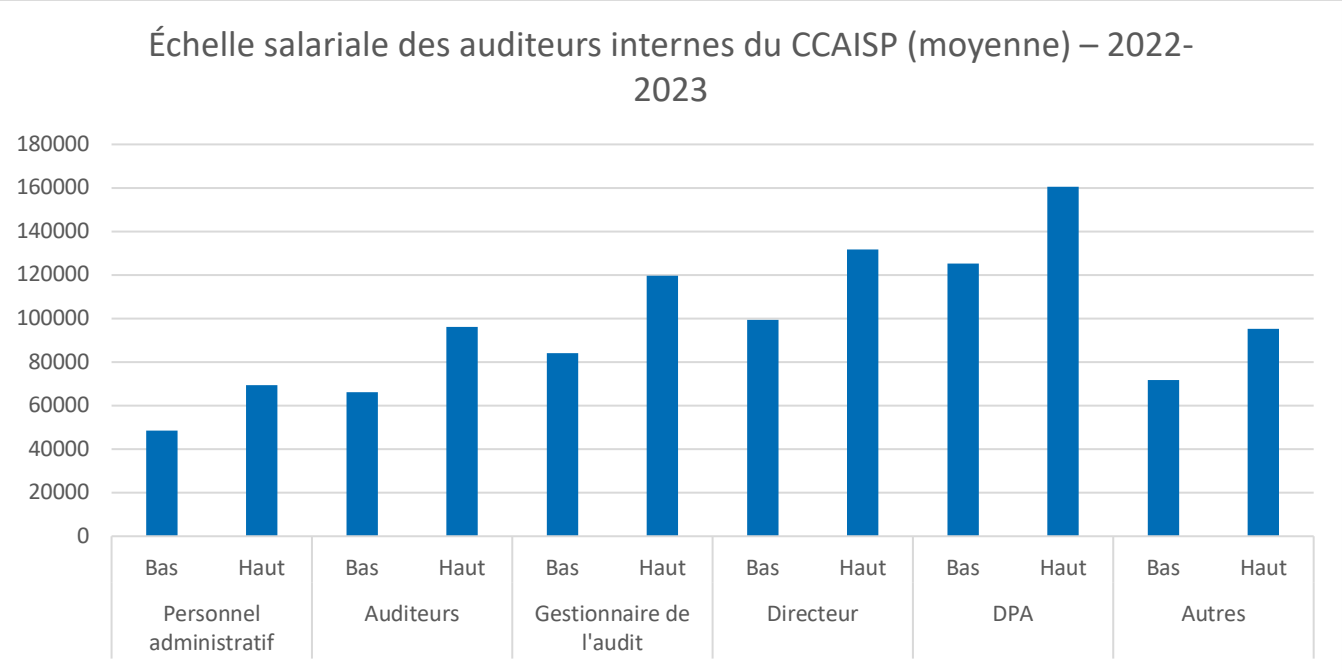
Source : Institute of Internal Auditors (2023), *2023 North American Pulse of Internal Audit – Benchmarks for Internal Audit Leaders*, p.20 et sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 33



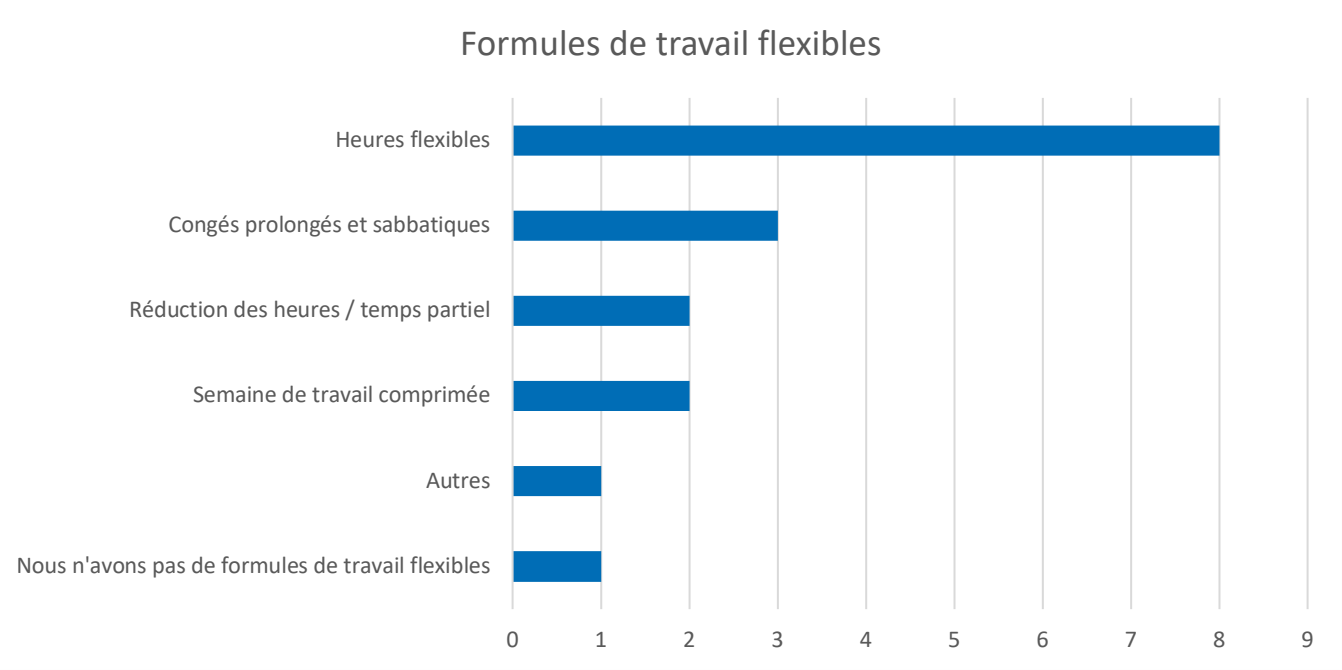
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 34



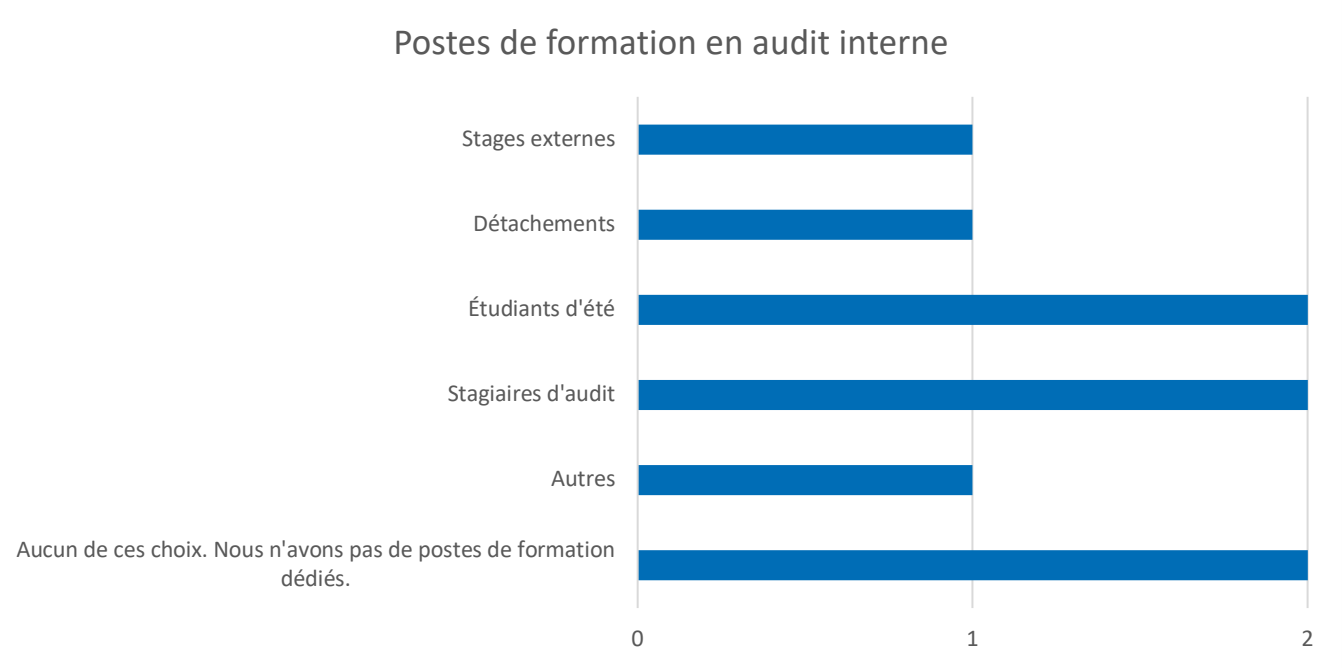
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 35



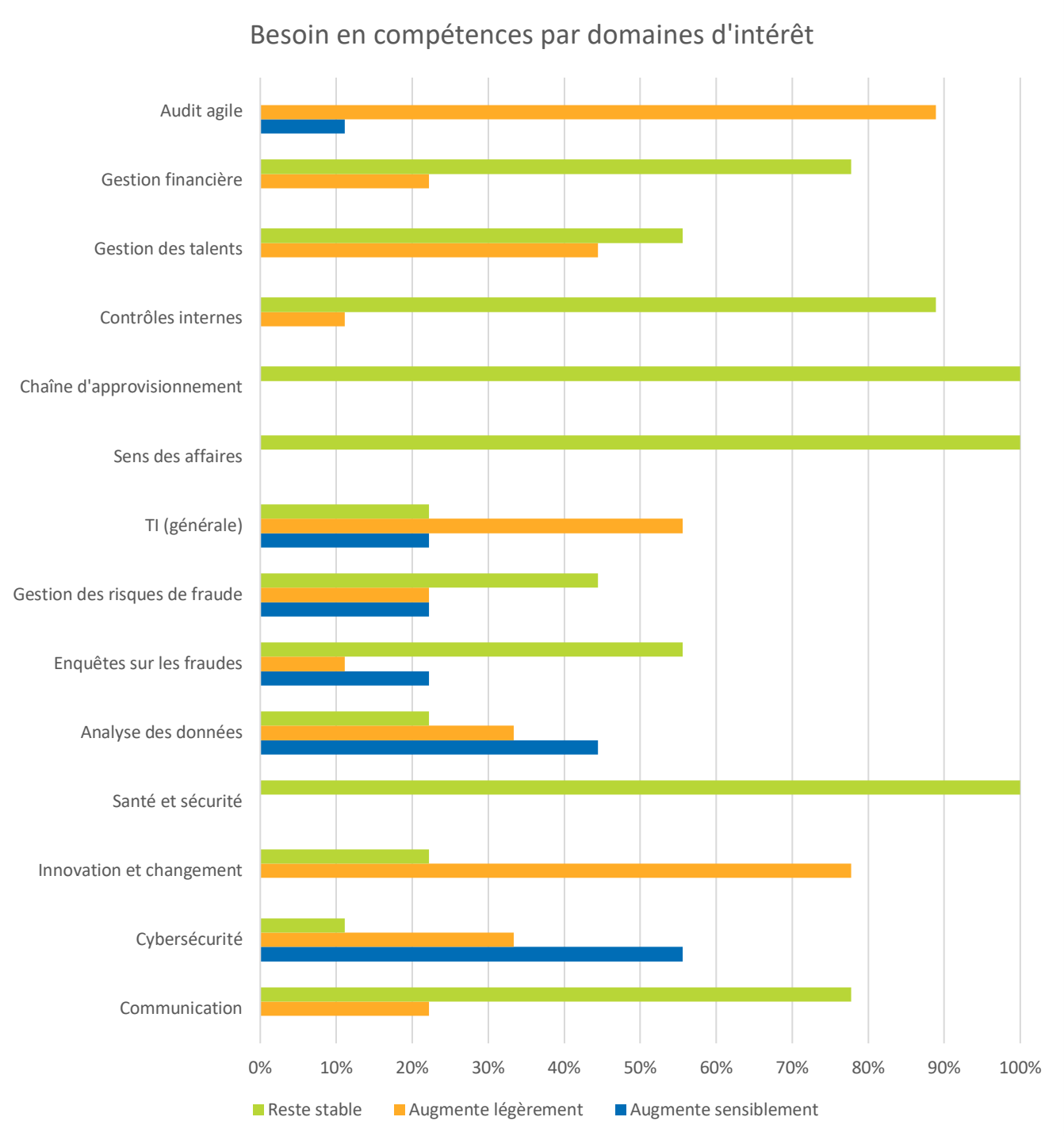
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 36



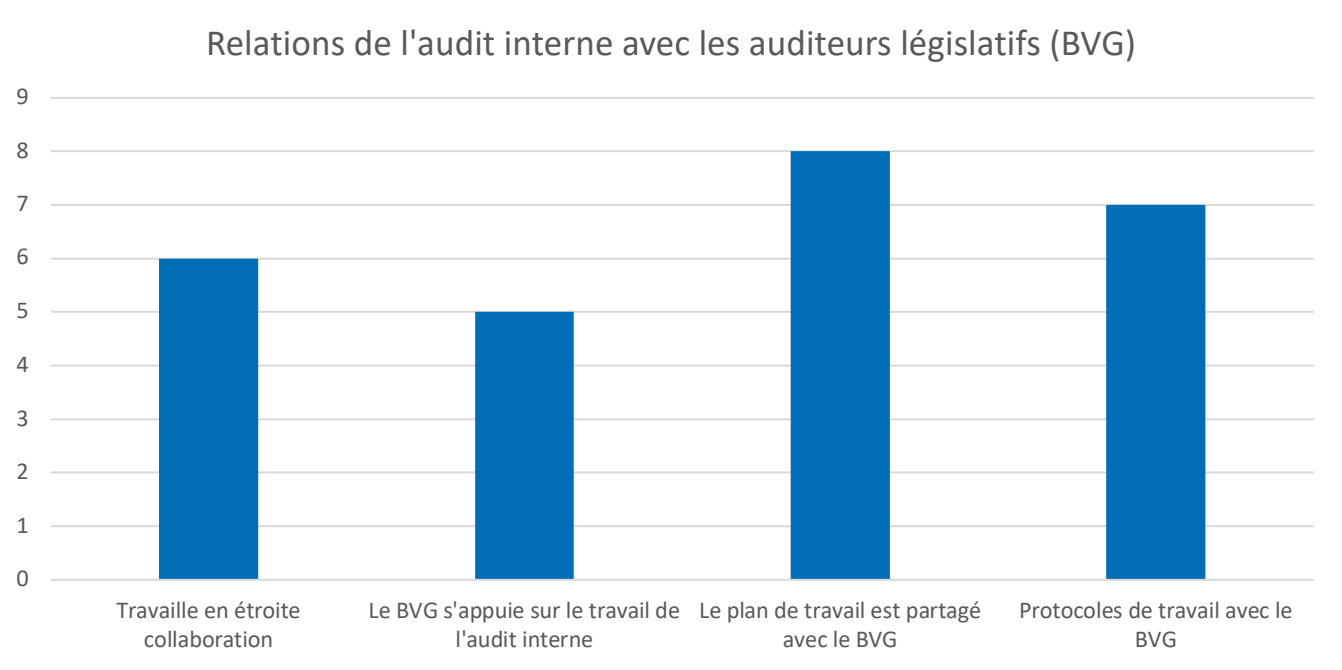
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 37



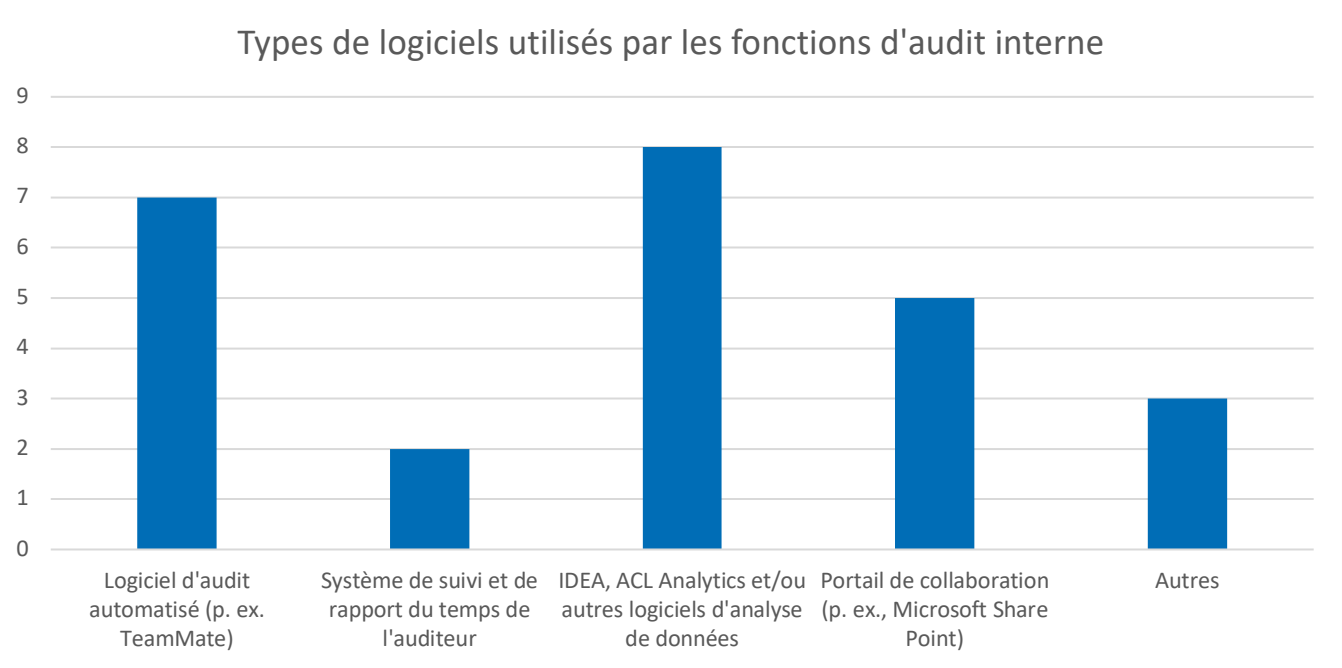
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 38



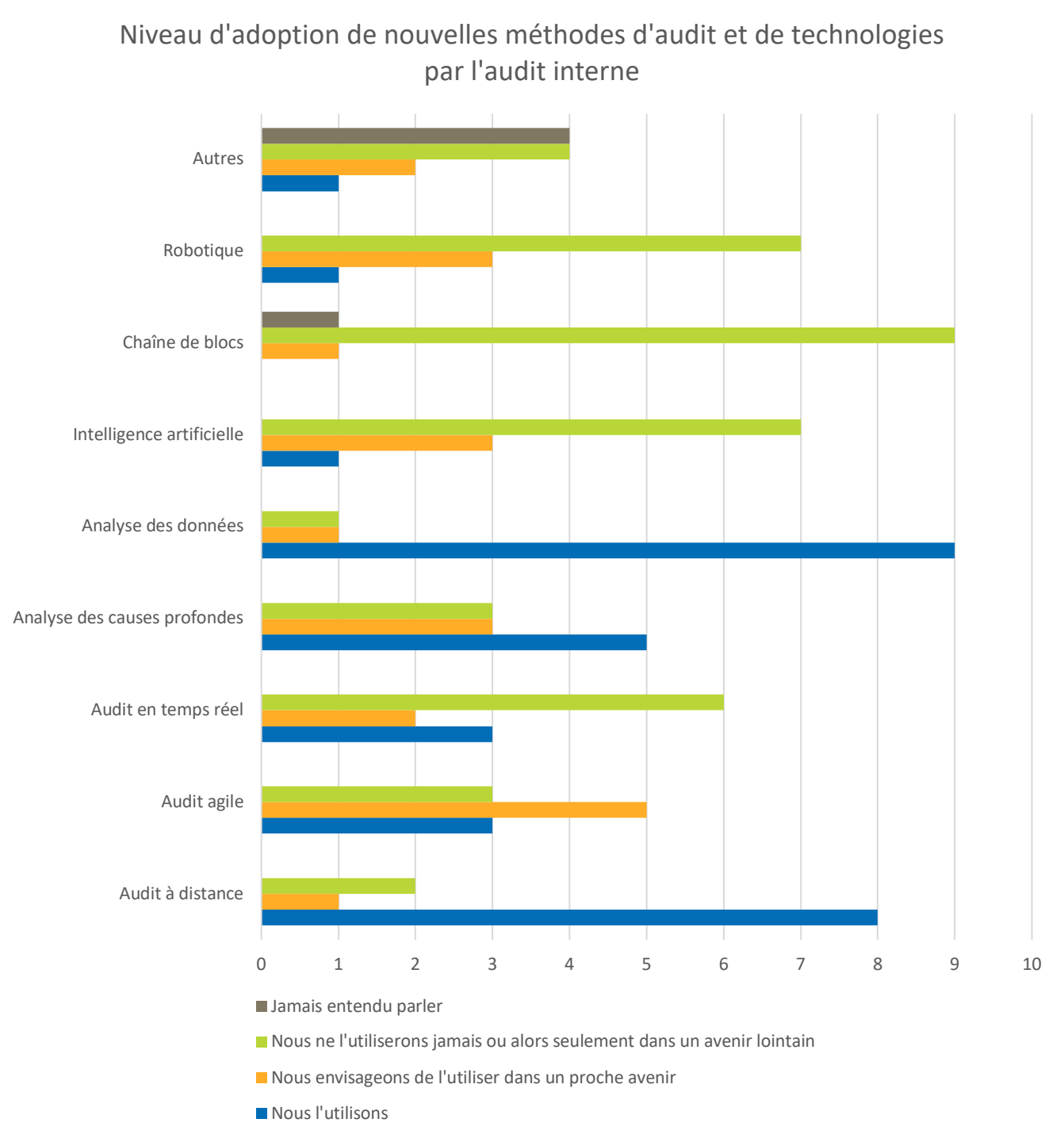
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 39



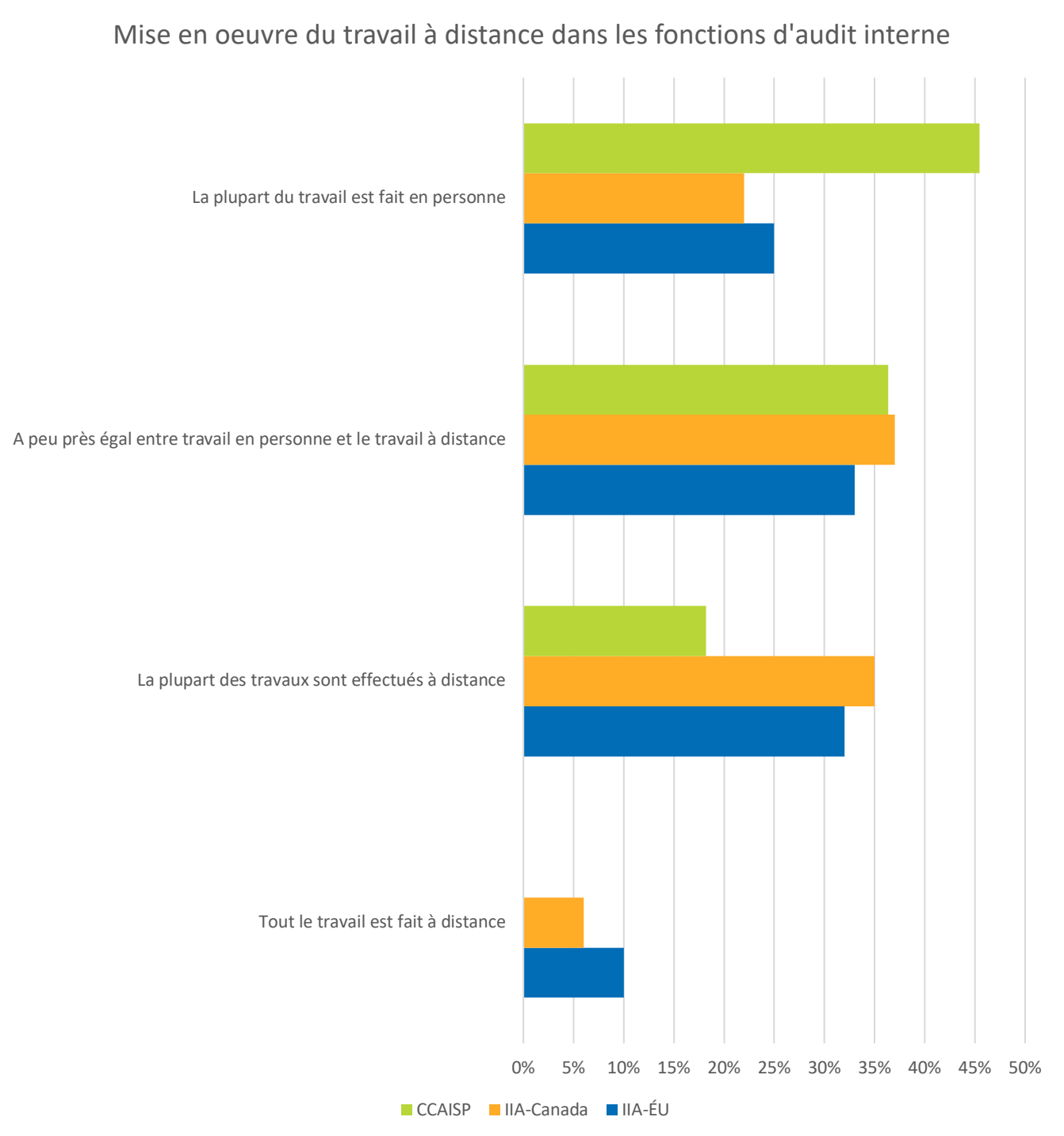
Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 40



Source : Sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Figure 41



Source : Institute of Internal Auditors (2023), *2023 North American Pulse of Internal Audit – Benchmarks for Internal Audit Leaders*, p.20 et sondage du CCAISP, de novembre 2023 à février 2024.

Bibliographie

Arena, M., et Azzone, G. (2009). Internal Audit Effectiveness: Relevant Drivers of Auditees' Satisfaction. *International Journal of Auditing*, vol. 13, nº 1, p. 43-60. Disponible à l'adresse : https://www.researchgate.net/profile/marika-arena/publication/251896275_internal_audit_effectiveness_relevant_drivers_of_auditees_satisfaction/links/59a7abcb4585156873d1d554/internal-audit-effectiveness-relevant-drivers-of-auditees-satisfaction.pdf

Australian National Audit Office (2000). *Benchmarking the Internal Audit Function*, 71 p. Disponible à l'adresse : https://www.anao.gov.au/sites/default/files/anao_report_2000-2001_14.pdf

Balzan, L. et Baldacchino, P. J. (2007). Benchmarking in Maltese Internal Audit Units, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 14, nº 6, p. 750-767.

Camp, R. C. (1993). A Bible for Benchmarking, *Financial Executive*, juin/juillet 1993. Disponible à l'adresse : https://www.thefreelibrary.com/A+bible+for+benchmarking%2C+by+Xerox.-a014506981

Cooper, B. J., Leung, P. et Mathews, C. M. H. (1996). Benchmarking – A Comparison of Internal Audit in Australia, Malaysia and Hong Kong, *Managerial Auditing Journal*, vol. 11, nº 1, p. 23-29

Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (2019). *L'impact des audits de performance : Définition, mesure et production de rapports,* 55 p. Disponible à l'adresse : https://caaf-fcar.ca/images/pdfs/research-publications/ImpactPerformanceAudits-DiscussionPaperFR.pdf

Gaetano, C. (2017). Study: 39 Percent of Workday Spent on Actual Work, dans *The Trusted Professional*, New York State Society of Certified Public Accountants. Disponible à l'adresse : https://www.nysscpa.org/news/publications/the-trusted-professional/article/study-39-percent-of-workday-spent-on-actual-work-060717

Hanim Fadzil, F., Haron, H. et Jantan, M. (2005). Internal Auditing Practices and Internal Control System, *Managerial Auditing Journal*, vol. 20, nº 8, p. 844-866.

Harper, M. (2014). What are the Four Types of Benchmarking?, *American Productivity and Quality Center*, disponible à l'adresse : https://www.apqc.org/blog/what-are-four-types-benchmarking

Initiative de développement de l'INTOSAI (2021). *Manuel de gestion stratégique des ISC*, 190 p. Disponible à l'adresse : https://www.idi.no/elibrary/well-governed-sais/strategy-performance-measurement-reporting/1355-manuel-de-gestion-strategique-des-isc/file

Institute of Internal Auditors (2024). 2024 North American Pulse of Internal Audit – Benchmarks for Internal Audit Leaders, 44 p.

Institute of Internal Auditors (2023). 2023 North American Pulse of Internal Audit – Benchmarks for Internal Audit Leaders, 45 p.

Institute of Internal Auditors (2022). Building An Effective Internal Audit Activity in the Public Sector, 49 p.

Institute of Internal Auditors (2020). *The IIA's Three Lines Model – An Update of the Three Lines of Defense,* 13 p. Disponible à l'adresse : https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf

Institute of Internal Auditors (2010). *Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency,* 16 p. Disponible à l'adresse : https://www.theiia.org/globalassets/documents/content/articles/guidance/practice-guides/measuring-internal-audit-effectiveness-and-efficiency/practice-guide-measuring-internal-audit-effectiveness.pdf?ref=clarissalucas.com

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) (2014). *A Framework for Audit Quality: Key Elements that Create an Environment for Audit Quality*, 59 p. Disponible à l'adresse : https://www.iaasb.org/publications/framework-audit-quality-key-elements-create-environment-audit-quality-3

Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) (2022). *Cadre de mesure de la performance des institutions supérieures de contrôle,* 230 p. Disponible à l'adresse : https://www.idi.no/elibrary/well-governed-sais/sai-pmf/760-sai-pmf-french-new-design-final/file

Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) (2019). GUID9030 : Bonnes pratiques et lignes directrices liées à l'indépendance des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, 30 p. Disponible à l'adresse : https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/GUID-9030-Bonnes-Pratiques-et-Lignes-directrices-liees-a-l-Independance-des-ISC.pdf

Mohammad, A., D'Onza, G. et Sarens, G. (2016). *Benchmarking Internal Audit Maturity*, IIA CBOK, 44 p. Disponible à l'adresse : https://www.theiia.org/globalassets/site/foundation/latest-research-and-products/practitioner-reports/cbok/cbok-pdfs/cbok-2015-benchmarking-internal-audit-maturity.pdf

Payscale (2024). Average Internal Auditor Salary in Canada. Disponible à l'adresse : https://www.payscale.com/research/CA/Job=Internal_Auditor/Salary

Soh, D. S. B. et Martinov-Bennie, N. (2011). The Internal Audit Function – Perceptions of Internal Audit Roles, Effectiveness and Evaluation, *Managerial Auditing Journal*, vol. 26, nº 7, p. 605-622.

Solfa, F. D. G. (2017). Public Benchmarking: Contributions for Subnational Governments and Benchmarking Design, 59 p. Disponible à l'adresse : http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/63316/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1

Spira, L. F. et Page, M. (2003). Risk Management: The Reinvention of Internal Control and the Changing Role of Internal Audit, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 16, nº 4), p. 640-661.

Ziegenfuss, D. E. (2000). Developing an Internal Auditing Department Balanced Scorecard, *Managerial Auditing Journal*, vol. 15, nº 1/2, p. 12-19.