Approche d’audit pour les examens spéciaux

**Moyens et méthodes « essentiels », critères standard connexes, questions et étapes d’audit proposées et documents de référence clés**

2022

Table des matières

[Objet du document 5](#_Toc77940963)

[Moyens et méthodes essentiels — Gouvernance 7](#_Toc77940964)

[Moyens et méthodes essentiels — Planification stratégique 18](#_Toc77940965)

[Moyens et méthodes essentiels — Gestion du risque d’entreprise 23](#_Toc77940966)

[Moyens et méthodes essentiels — Gestion des opérations : par secteur d’activité 27](#_Toc77940967)

[Annexe — Références à des directives supplémentaires 32](#_Toc77940968)

# Objet du document

Aux termes de l’article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l’examen spécial permet de déterminer si les moyens et les méthodes d’une société d’État qui font l’objet de l’examen ont été mis en œuvre de manière à fournir à la société l’assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficience et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité. Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) effectue des examens spéciaux conformément aux normes pour les missions d’appréciation directe de Comptables professionnels agréés Canada.

Le BVG a créé le présent document afin de permettre à l’ensemble de la pratique d’examen spécial d’utiliser, de manière uniforme et efficace, les moyens et méthodes « essentiels » et les critères standard connexes. Ce document contient, pour chacun des critères d’audit, les questions d’audit, les documents clés et les étapes d’audit qui sont proposés. L’approche utilisée repose sur l’expérience acquise par le BVG lors de la réalisation d’examens spéciaux entre 2009 et 2016 ainsi que sur un examen de la littérature. Le document a été mis à jour en 2021, en concertation avec des spécialistes internes et l’équipe de Gestion des examens spéciaux.

Le présent document aide les équipes d’examen spécial à préparer la grille logique d’audit et à élaborer les programmes d’audit. Les tableaux ci-dessous présentent les moyens et méthodes essentiels obligatoires qui doivent être pris en compte et faire partie de la grille logique d’audit des examens spéciaux. De plus, selon l’évaluation des risques et des contrôles réalisée à l’étape de la planification, le responsable de la mission peut juger bon d’élargir l’étendue de l’examen spécial au-delà des moyens et méthodes essentiels. Veuillez contacter les spécialistes internes pour obtenir des conseils sur les secteurs de l’objet considéré dont ils sont responsables.

Les sections [BVG Audit 4020](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/verification-de-gestion/manuel/4020.shtm) — Évaluation des risques et [BVG Audit 4025](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/verification-de-gestion/manuel/4025.shtm) — Contrôles internes contiennent des informations détaillées sur les normes, les politiques et les directives concernant l’évaluation des risques et des contrôles.

Confirmation du caractère valable des critères d’audit — Le responsable de la mission doit déterminer si les critères d’audit sont valables pour la mission (Norme canadienne de missions de certification 3001, paragraphes 31 et 45). Il est important de s’assurer qu’il existe une compréhension commune avec la société d’État des modalités selon lesquelles l’examen sera réalisé afin d’obtenir de sa part une reconnaissance valable des termes et conditions de la mission. Il est aussi important que les utilisateurs de nos rapports de certification (dont les parlementaires) comprennent les fondements sur lesquels nous nous sommes appuyés pour tirer notre conclusion d’audit. Le responsable de la mission est chargé de prendre les mesures appropriées pour réduire le risque de malentendus. Il peut envisager d’inclure dans le plan d’examen spécial des questions d’audit, pour préciser le sens des critères, et d’encourager la direction de la société d’État à examiner les sources des critères. Conformément à la politique actuelle du BVG, les sources des critères doivent être présentées dans le plan et le rapport d’examen spécial.

La section [BVG Audit 4043](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/verification-de-gestion/manuel/4043.shtm) — Critères de l’audit contient des informations détaillées sur les normes, les politiques et les directives liées aux critères d’audit. **Veuillez noter que, dans le rapport d’examen spécial, le temps de verbe au passé doit être utilisé lors de la rédaction des critères.**

# Moyens et méthodes essentiels — Gouvernance

| **Moyens et méthodes obligatoires** | **Critères d’audit et sources** | **Questions d’audit proposées** | **Documents de référence proposés** | **Étapes d’audit proposées** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Indépendance du conseil d’administration** | Le Conseil d’administration fonctionne de manière indépendante.  Sources :   * Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013 * The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014 * *Loi sur les conflits d’intérêts*   Autres sources suggérées (le cas échéant) :   * loi habilitante de la Société * règlements administratifs, charte du conseil d’administration, mandat ou l’équivalent | Q1. Le conseil est-il indépendant par rapport à la direction? Le conseil, dans son ensemble, fonctionne-t-il de manière indépendante par rapport à la direction? | * loi habilitante * charte du conseil * mandat des comités du conseil * procès-verbaux des réunions du conseil (à huis clos) * codes de conduite, de valeurs et d’éthique (visant les membres du conseil) * documentation d’orientation pour les membres du conseil (obligations déontologiques) * procès-verbaux des réunions du conseil (déclarations) * procès-verbal des réunions du conseil | 1a) Examiner la loi habilitante de la société pour recenser les mécanismes qui appuient l’indépendance du conseil par rapport à la direction.  1b) Examiner les rôles et responsabilités importants pour avoir l’assurance que la distinction entre le conseil et la direction est documentée et qu’il n’y a pas de chevauchement entre les fonctions du conseil et celles de la direction.  1c) Examiner les procès-verbaux des réunions du conseil des deux dernières années pour avoir l’assurance que le conseil tient des réunions à huis clos régulièrement sans les membres de la direction. |
| Q2. Existe-t-il des mécanismes afin de garantir que chaque administrateur du conseil déclare tout conflit d’intérêts réel ou possible, et respecte un code de conduite défini ainsi que des directives sur les conflits d’intérêts? | 2a) Confirmer que la société possède des codes ou des politiques sur les valeurs, l’éthique, la conduite et les conflits d’intérêts qui s’appliquent au conseil, et qu’ils ont été approuvés par celui‑ci.  2b) Confirmer qu’il y a des processus pour recenser et régler les préoccupations relatives à l’indépendance des membres du conseil.  2c) Examiner les manuels d’orientation destinés aux administrateurs pour avoir l’assurance que ceux‑ci reçoivent de l’information sur les codes de valeurs, d’éthique, de conduite et de conflits d’intérêts qui s’appliquent aux administrateurs et à la société.  2d) Mener des entretiens avec le président du conseil d’administration pour confirmer qu’il y a des processus qui garantissent l’indépendance des administrateurs.  2e) Confirmer que les membres du conseil ont été informés du fait qu’ils sont assujettis à la *Loi sur les conflits d’intérêts*.  2f) Confirmer qu’il y a un processus pour analyser les conflits d’intérêts possibles ou les cas de non-conformité au code de valeurs et d’éthique du conseil de la part des administrateurs.  2g) Examiner les procès-verbaux des réunions du conseil de la dernière année pour avoir l’assurance que les administrateurs divulguent volontairement les conflits d’intérêts possibles lors des réunions du conseil, s’il y a lieu, et ce, conformément au mandat, à la charte du conseil, aux règlements administratifs de la société et à toute autre politique connexe.  2h) Confirmer que les personnes non membres du conseil et les experts externes qui assistent aux réunions du conseil et de ses comités sont assujettis aux directives sur les valeurs, l’éthique et les conflits d’intérêts. |
| 1. **Établissement d’une orientation stratégique** | Le conseil d’administration établit une orientation stratégique.  Source :   * The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014   Autres sources suggérées (le cas échéant) :   * loi habilitante de la société * règlements administratifs, charte du conseil d’administration, mandat ou l’équivalent | Q1. Le conseil dispose-t-il de l’information nécessaire pour interpréter le mandat législatif et d’intérêt public de la société et pour fournir une orientation stratégique à la direction?  Et  L’interprétation faite par le conseil du mandat approuvé :   * concorde-t-elle avec le mandat énoncé dans la loi habilitante de la société? * est-elle utilisée pour fournir une orientation stratégique à la direction? | * loi habilitante * statuts constitutifs * plan d’entreprise * plan stratégique * documentation et procès-verbaux des réunions du conseil d’administration (éléments prouvant la participation du conseil à la planification stratégique) * lettre ministérielle * mandat des comités du conseil * évaluation du rendement du premier dirigeant (objectifs et évaluation) * charte du conseil * mandat du conseil * procès-verbaux des réunions du conseil * cadre pour la communication * communications clés avec le ministre * rapport annuel * ordre du jour de l’assemblée annuelle | 1a) Examiner le libellé du mandat qui se trouve dans le plan stratégique ou le plan d’entreprise de la société afin de vérifier s’il est conforme à la loi habilitante et aux statuts constitutifs de la société.  1b) Confirmer que le conseil joue un rôle dans la définition de l’orientation stratégique qui est présentée dans le plan stratégique et le plan d’entreprise de la société.  1c) Confirmer que le plus récent plan stratégique ou plan d’entreprise de la société a été approuvé par le conseil (et le gouverneur en conseil).  1d) Examiner les principales communications du ministre, notamment les instructions ministérielles, les commentaires sur le plan d’entreprise et le rapport annuel, ainsi que les procès-verbaux des réunions avec le ministre (s’il y a lieu) pour confirmer que les activités et le mandat de la société sont en phase avec les priorités du gouvernement. |
| Q2. Les objectifs stratégiques de la société sont-ils clairement rattachés au mandat législatif (et au mandat d’intérêt public) et pris en compte dans le plan stratégique ou d’entreprise de la société? | 2a) Examiner le plus récent plan stratégique ou plan d’entreprise de la société pour déterminer si le mandat législatif (et d’intérêt public) concorde avec les objectifs stratégiques et les mesures identifiées en relation avec les objectifs stratégiques. |
| Q3. Le conseil d’administration s’emploie-t-il activement à définir des objectifs annuels pour le premier dirigeant qui sont conformes à l’orientation stratégique et aux objectifs globaux de la société? | 3a) Confirmer que le mandat des comités du conseil comprend les responsabilités se rattachant au poste de premier dirigeant, à l’établissement d’objectifs et à l’évaluation du rendement.  3b) Examiner l’évaluation annuelle du rendement du premier dirigeant afin de déterminer si les objectifs annuels établis pour le premier dirigeant sont conformes à l’orientation stratégique et aux objectifs globaux de la société. |
| Q4. Le conseil d’administration s’emploie-t-il activement à évaluer chaque année le rendement du premier dirigeant de la société? | 4a) Confirmer que le conseil évalue le rendement du premier dirigeant et déterminer à quelle fréquence il le fait. |
| **Communications au sujet de l’orientation stratégique**  Q5. Un protocole a-t-il été instauré pour encadrer les communications entre la société (le conseil d’administration et le premier dirigeant) et les parties prenantes ou les actionnaires? | 5a) Examiner le mandat du conseil d’administration en vue de confirmer qu’on y traite de la communication avec les parties prenantes ou les actionnaires.  5b) Examiner la documentation prouvant qu’une assemblée annuelle a eu lieu conformément aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.  5c) Examiner les principales communications avec les autres parties prenantes.  5d) Confirmer que les rôles et responsabilités du président du conseil et du premier dirigeant de la société qui se rattachent à la communication sont bien définis. |
| **Risques**  Q6. La gestion des risques a-t-elle abouti à des révisions touchant l’orientation stratégique, l’établissement de priorités et les activités opérationnelles? | 6a) Vérifier que le processus de planification stratégique tient compte des « risques » liés à l’affectation des ressources, à l’établissement des priorités et au rôle du conseil.  6b) Examiner les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions du conseil des deux dernières années afin de déterminer où la « surveillance des risques » s’inscrit dans les processus de gouvernance et l’orientation stratégique. |
| 1. **Nomination et compétences des membres du conseil d’administration** | Les membres du conseil d’administration possèdent collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s’acquitter de leurs responsabilités.  Source :   * The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014   Autres sources suggérées (le cas échéant) :   * *Loi sur la gestion des finances publiques* (article 148) * loi habilitante de la société * profil du conseil d’administration ou tableau de compétences | Q1. Y a-t-il des postes vacants au sein du conseil d’administration? | * profil ou tableau des compétences des membres du conseil * évaluation des lacunes (analyse des lacunes dans les compétences des membres du conseil) * ordres du jour et procès‑verbaux des réunions du conseil * mandat du comité de gouvernance et des ressources humaines * procès-verbaux des réunions du comité de gouvernance et des ressources humaines * décret visant les administrateurs (membres du conseil) * rapport annuel (notices biographiques) * manuel d’orientation du conseil * registre de formation pour les membres du conseil * résultats de l’auto‑évaluation du conseil * mandat du comité de gouvernance et des ressources humaines * profils de compétences * critères de sélection | 1a) Confirmer si les postes vacants nuisent au fonctionnement du conseil. |
| Q2. Le conseil a-t-il défini, dans un profil, les compétences et l’expertise (et toute autre exigence particulière, par exemple une représentativité régionale) que doivent posséder les administrateurs de la société? | 2a) Confirmer qu’un profil (compétences et expertise) a été établi pour le conseil, qui définit le rôle des administrateurs de la société, et que le profil a été actualisé régulièrement. |
| Q3. Le conseil a-t-il déterminé les capacités, les compétences et les connaissances qui lui manquent pour exercer une surveillance sur la société? (Voir aussi la section **Surveillance** ci‑dessous.) | 3a) Confirmer que toute lacune actuelle (ou future) dans les capacités, compétences et connaissances du conseil a été cernée.  3b) Confirmer que les lacunes dans les capacités, compétences et connaissances du conseil, le cas échéant, ont été discutées en temps opportun lors des réunions du conseil afin d’assurer la continuité.  3c) Examiner l’auto-évaluation réalisée par le conseil et toute mesure prise pour donner suite aux points soulevés à l’égard des capacités, compétences et connaissances des administrateurs, ainsi qu’à l’égard du processus de nomination des administrateurs. (Voir aussi la section **Surveillance par le conseil d’administration** et les questions d’audit relatives à **Évaluation** ci‑dessous.)  3d) Mener des entretiens avec les membres du conseil pour évaluer leur niveau de satisfaction en ce qui a trait à la composition du conseil et au processus de nomination. |
| Q4. Des évaluations périodiques ont‑elles été réalisées afin de déterminer si les membres du conseil possèdent les capacités, les compétences et les connaissances appropriées pour s’acquitter de leurs rôles et responsabilités? | 4a) Confirmer que le conseil a évalué le profil des administrateurs en poste par rapport au profil idéal.  4b) Examiner les notices biographiques des administrateurs pour confirmer qu’ils possèdent des compétences et une expertise appropriées. |
| Q5. Les membres du conseil peuvent-ils suivre des séances d’orientation et une formation en continu (mandat législatif et d’intérêt public, règlements administratifs, rôles et responsabilités, code de conduite, etc.)? | 5a) Confirmer que des séances d’orientation ont été organisées pour les nouveaux administrateurs et qu’une documentation d’orientation est disponible.  5b) Confirmer que des cours de formation en continu (programmes de formation continue) ont été offerts aux administrateurs et que des dossiers à ce sujet ont été conservés. |
| Q6. Le conseil a-t-il accès à des experts externes et y a-t-il recours pour combler, au besoin, les lacunes dans son profil de compétences et d’expertise? | 6a) Examiner les procès-verbaux des réunions des deux dernières années pour déterminer si le conseil a eu recours à des experts externes lorsque cela s’avérait nécessaire.  6b) S’il y a lieu, comparer l’expertise externe utilisée avec l’analyse des écarts de compétences ayant servi à cerner les lacunes (ou la nature des activités de la société). |
| Q7. Le conseil discute-t-il du renouvellement de ses membres et communique-t-il efficacement et de manière appropriée avec la ou le ministre responsable à ce sujet? | 7a) Examiner le mandat des administrateurs en poste (décret) et déterminer les mouvements importants qu’il pourrait y avoir dans un proche avenir.  7b) Confirmer que les questions relatives au renouvellement de ses membres (vacances actuelles ou futures et premier dirigeant) ont fait l’objet de discussions en temps opportun lors des réunions du conseil pour assurer la continuité. |
| Q8. Le conseil communique-t-il au ministre les profils de compétences et les critères de sélection proposés? | 8a) Confirmer que les questions relatives au renouvellement des membres du conseil (vacances actuelles ou futures et premier dirigeant) et les profils de compétences et les critères de sélection ont fait l’objet de discussions avec le ministre responsable en temps opportun de manière à assurer la continuité. |
| 1. **Surveillance par le conseil d’administration** | Le conseil d’administration remplit son rôle de surveillance de la Société.  Sources :   * *Loi sur la gestion des finances publiques* * The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014   Autres sources suggérées (le cas échéant) :   * loi habilitante de la société * règlement administratif, charte du conseil d’administration, mandat ou l’équivalent | **Structure**  Q1. La structure organisationnelle du conseil d’administration (notamment ses comités et sous-comités) est-elle adaptée à la nature et à la complexité des activités et des responsabilités de la société? | * loi habilitante * statuts constitutifs * règlement administratif * charte du conseil * mandat des comités du conseil * documentation d’orientation des membres du conseil d’administration * auto-évaluations du conseil * résultats des auto-évaluations du conseil et questionnaire utilisé * procès-verbaux des réunions du conseil d’administration et du comité de gouvernance * mandat du comité de gouvernance * liste des présences aux réunions du conseil d’administration * documentation préparée pour les réunions du conseil d’administration * indicateurs de rendement utilisés par le conseil * résultats des évaluations du rendement effectuées par le conseil * processus de gestion des risques d’entreprise   Audit interne :   * mandat du comité d’audit du conseil d’administration * rapport annuel (notices biographiques) * procès-verbaux des réunions du conseil * plan d’audit interne pour la période subséquente * rapports d’audit interne des trois années précédentes * mesures prises par la société pour donner suite aux rapports et aux recommandations   Conformité :   * liste des lois, règlements et codes obligatoires * codes de conduite professionnelle et d’éthique * rapport sur les activités de la ligne pour les lanceurs d’alerte * sondages auprès du personnel * matériel de formation * rapports au conseil sur la conformité de la société aux lois, règlements et codes obligatoires applicables * rapports sur le suivi de la conformité du personnel aux codes en vigueur ou sur les manquements, le cas échéant * mandat du comité de gouvernance ou des ressources humaines * rapports au conseil sur la conformité de la société au code de conduite professionnel et d’éthique * attestations annuelles du personnel en matière de code de conduite et d’éthique | 1a) Examiner les documents clés qui appuient les activités du conseil : la charte du conseil, le mandat des comités du conseil, les rôles et responsabilités du président du conseil et du premier dirigeant de la société, tels qu’ils sont documentés – pour avoir l’assurance qu’ils sont clairement définis.  1b) Confirmer que la charte du conseil et le mandat de ses comités sont régulièrement examinés, actualisés et approuvés par le conseil d’administration.  1c) Déterminer si la structure du conseil d’administration est adaptée à la nature et à la complexité des activités de la société (expertise particulière ou comités spécialisés requis). |
| Q2. Les rôles et responsabilités du conseil et de ses comités sont-ils clairement définis? | 2a) Examiner les renseignements communiqués aux membres du conseil d’administration lors des réunions du conseil et dans la documentation d’orientation pour avoir l’assurance qu’ils ont été informés de leurs rôles et responsabilités.  2b) Examiner les résultats des auto-évaluations du conseil pour avoir l’assurance qu’aucune préoccupation ni question n’a été formulée à l’égard des rôles et responsabilités (du conseil, de ses comités, du premier dirigeant ou des postes clés). |
| **Surveillance**  Q3. Le conseil reçoit-il en temps opportun des informations faisant état de ses activités de surveillance et de suivi dans les domaines ci‑dessous?   * mise en œuvre du plan stratégique * performance financière * activités opérationnelles clés * gestion des risques * stratégie en matière de la technologie de l’information (TI) et cybersécurité * obligations juridiques * questions d’éthique, fraudes et conflits d’intérêts * initiatives et décisions stratégiques importantes | 3a) Examiner la documentation préparée pour les réunions du conseil au cours des deux dernières années en vue de confirmer que l’information communiquée permet au conseil de surveiller les progrès réalisés en regard des objectifs établis dans le plan stratégique.  3b) Examiner la documentation préparée pour les réunions du conseil au cours des deux dernières années pour confirmer que l’information communiquée comprend des rapports financiers et autres qui portent notamment sur ce qui suit :   * mise en œuvre du plan stratégique et progrès réalisés à cet égard; * performance financière; * états des activités opérationnelles clés; * gestion des risques – voir les questions ci‑dessous; * obligations juridiques; * éthique, fraudes et conflits d’intérêts; * principales initiatives et décisions stratégiques.   **Risque**  3c) Confirmer que les rôles et responsabilités en matière de gestion des risques ont été établis au niveau du conseil et de ses comités.  3d) Confirmer que le conseil, le comité d’audit et le comité de gestion des risques jouent un rôle prépondérant dans l’examen de l’efficacité de la gestion des risques au sein de la société.  3e) Examiner les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions du conseil des deux dernières années afin de déterminer où la « surveillance des risques » s’inscrit dans les processus de gouvernance.  3f) Examiner les procès-verbaux et la documentation liés aux réunions des deux dernières années du conseil pour confirmer que le conseil et la direction participent à la gestion des risques.  3g) Confirmer que les progrès réalisés eu égard aux plans d’action reliés à la gestion des risques sont périodiquement communiqués au conseil.  3h) Confirmer que la direction met périodiquement à jour les risques et présente au conseil des comptes rendus à ce sujet.  3i) Confirmer que les processus de gestion des risques ont été instaurés pour les risques stratégiques et opérationnels et qu’ils sont mis à jour régulièrement.  3j) Confirmer que les politiques de gestion des risques établissent clairement le processus global de gestion du risque d’entreprise (évaluation, atténuation, suivi et rapport).  **Conformité juridique**  3k) Examiner la documentation préparée pour les réunions du conseil au cours des deux dernières années pour confirmer que le conseil reçoit l’information voulue pour approuver et surveiller la conformité de la société à toutes les exigences des lois, règlements, normes et politiques de déontologie, etc. |
| Q4. Les informations fournies au conseil appuient-elles les domaines énumérés à la question no 3 ci‑dessus dans un niveau de détail approprié? | 4a) S’entretenir avec les membres du conseil pour déterminer s’ils reçoivent de l’information appropriée en temps opportun.  4b) Examiner l’évaluation du rendement du conseil (auto‑évaluation) en vue de déterminer si des améliorations devraient être apportées à l’information fournie par la direction. |
| Q5. Les membres du conseil prennent-ils des décisions, remettent-ils en question l’information reçue, fournissent-ils une orientation, demandent-ils des compléments d’information et font-ils un suivi des mesures prises? | 5a) Examiner les procès-verbaux des réunions du conseil pour relever des éléments probants concernant des mesures, des décisions, des compléments d’information ou de nouvelles demandes d’information visant des décisions stratégiques clés ou tout rapport reçu. |
| Q6. La fonction d’audit interne, par l’intermédiaire du comité d’audit, permet-elle d’obtenir des avis indépendants et objectifs sur les risques et les contrôles internes qui aident le conseil à s’acquitter de ses responsabilités de surveillance et de suivi? | **Audit interne**  6a) Confirmer, en examinant le mandat du comité d’audit, que la fonction d’audit interne relève du comité d’audit et qu’elle est indépendante de la direction.  6b) Examiner le profil des membres du comité d’audit afin de s’assurer qu’au moins une personne possède de solides connaissances en finances et que les autres membres possèdent des compétences financières.  6c) Examiner le profil des membres du comité d’audit pour s’assurer qu’au moins une personne possède de solides connaissances en TI et que les autres membres sont sensibilisés aux TI.  6d) Examiner les procès-verbaux des réunions du comité d’audit des deux dernières années pour déterminer la mesure dans laquelle le comité a examiné d’un œil critique l’information financière, l’information sur la gestion et l’atténuation des risques, les rapports d’audit interne et les communications avec les auditeurs externes.  6e) Examiner le plan et l’évaluation des risques courants de la fonction d’audit interne, les constatations d’audits internes antérieurs, les recommandations et les mesures de suivi, ainsi que l’activité de suivi exercée par le comité d’audit pour confirmer que la fonction d’audit interne aide le conseil à s’acquitter de ses responsabilités de surveillance. |
| **Éthique**  Q7. Le conseil d’administration s’assure-t-il que les politiques sur les valeurs et les règles de déontologie, ainsi que celles sur les conflits d’intérêts, sont communiquées à l’ensemble du personnel et mises en œuvre, et s’assure-t-il que des mesures sont prises en cas de manquement? | **Éthique**  7a) Confirmer que le code de valeurs et d’éthique de la société est communiqué au moins une fois par an aux employés et qu’une formation minimale est donnée à ce sujet.  7b) Confirmer que les employés doivent attester tous les ans qu’ils s’engagent à respecter le code de valeurs et d’éthique de la société.  7c) Confirmer que le rendement éthique de la société est communiqué au conseil périodiquement et qu’un processus est appliqué pour tous les manquements signalés. |
| Q8. La société surveille-t-elle son rendement éthique et en fait-elle rapport périodiquement au conseil? | 8a) Confirmer que le conseil surveille la conformité de la société (ou les manquements) au code de conduite, d’éthique et de valeurs, etc., et qu’il reçoit régulièrement des rapports à ce sujet. |
| Q9. Le code de valeurs et d’éthique de la société est-il en phase avec celui de la fonction publique fédérale? | 9a) Comparer le code de valeurs et d’éthique de la société à celui de la fonction publique fédérale. |
| **Communications en matière de surveillance**  Q10. Un protocole a-t-il été instauré pour encadrer les communications entre la société (le conseil d’administration et le premier dirigeant) et les parties prenantes ou les actionnaires? | 10a) Examiner le mandat du conseil d’administration en vue de confirmer qu’on y traite de la communication avec les parties prenantes ou les actionnaires.  10b) Confirmer que les rôles et responsabilités du président du conseil et du premier dirigeant de la société qui se rattachent à la communication sont bien définis. |
| Q11. La société communique-t-elle en temps opportun des renseignements pertinents aux actionnaires, aux parties prenantes et au public? | 11a) Examiner les principales communications du ministre, notamment les instructions ministérielles, les commentaires sur le plan d’entreprise et le rapport annuel, ainsi que les procès-verbaux des réunions avec le ministre (s’il y a lieu) pour confirmer que les activités et le mandat de la société sont en phase avec les priorités du gouvernement.  11b) Examiner la documentation démontrant qu’une assemblée annuelle a eu lieu conformément aux dispositions de *la Loi sur la gestion des finances publiques*.  11c) Examiner le dernier rapport annuel pour confirmer qu’il contient de l’information sur les activités menées par la société au cours de l’année.  11d) Confirmer que le dernier rapport annuel de la société est publié sur son site Web.  11e) Examiner les principales communications avec les autres parties prenantes. |
| **Évaluation**  Q12. Le conseil d’administration évalue-t-il régulièrement son rendement et celui de ses comités? Dispose-t-il d’un mécanisme transparent pour communiquer les résultats des évaluations? | 12a) Confirmer que des évaluations périodiques du rendement du conseil d’administration ont été réalisées et que les résultats de ces évaluations ont été communiqués.  12b) Confirmer que des évaluations périodiques du rendement des comités du conseil d’administration ont été réalisées et que les résultats de ces évaluations ont été communiqués.  12c) Confirmer que tous les membres du conseil et que son président ont fait l’objet d’évaluations périodiques du rendement et que les résultats de ces évaluations ont été communiqués.  12d) Confirmer qu’un plan d’action a été défini, dans les cas où des mesures étaient requises.  12e) Examiner toute autre composante du fonctionnement du conseil qui pourrait occasionner des problèmes, comme l’assiduité aux réunions. |

# Moyens et méthodes essentiels — Planification stratégique

| **Moyens et méthodes obligatoires** | **Critères d’audit et sources obligatoires** | **Questions d’audit proposées** | **Documents de référence proposés** | **Étapes d’audit proposées** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Planification stratégique** | La société établit un plan stratégique et des objectifs stratégiques qui cadrent avec son mandat.  Sources :   * *Loi sur la gestion des finances publiques* * *Règlement sur les plans d’entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d’État* * Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide pour les sociétés d’État sur la préparation des plans d’entreprise et des budgets*, 2019   Autres sources suggérées (le cas échéant) :   * loi habilitante de la société * documents de la société prévoyant qu’elle établisse un plan stratégique ou un plan d’entreprise (par exemple, une politique, un cadre ou des directives) | Q1. La société possède-t-elle un processus systématique de planification stratégique? | * analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (FFPM) * procès-verbaux des réunions de planification stratégique * analyse environnementale * profil de risques de l’organisation * plan d’entreprise * plans opérationnels * loi habilitante * statuts constitutifs * règlement administratif * plan stratégique * stratégie en matière de TI * rapport annuel * procès-verbaux des réunions du conseil d’administration (approbation du mandat) * lettre ministérielle * preuves que le plan d’entreprise a été communiqué au personnel (site intranet ou Internet, courriels envoyés aux employés, etc.) * évaluation du rendement des membres de la haute direction (concordance avec les objectifs stratégiques) | 1a) Déterminer si la société possède un processus systématique de mesure du rendement et de communication des résultats. |
| Q2. Le conseil d’administration et la direction ont-ils tenu compte de l’environnement interne et externe et ont-ils recensé les forces et les faiblesses de la société en matière de compétitivité à des fins de planification stratégique? | 2a) Examiner le processus de planification stratégique pour avoir l’assurance que la société a procédé à une analyse approfondie de l’environnement interne et externe et de ses forces et faiblesses organisationnelles.  2b) Confirmer que le processus de planification stratégique bénéficie de propositions et de suggestions externes et internes. |
| Q3. L’interprétation faite par la société de son mandat approuvé est-elle conforme à son mandat énoncé dans la loi habilitante de l’organisation ou ses statuts constitutifs? (Voir aussi la section **Moyens et méthodes essentiels – Gouvernance**.) | 3a) Confirmer que la société a tenu compte de tous les aspects de son mandat législatif, commercial et d’intérêt public.  3b) Examiner le mandat légal de la société pour vérifier s’il est conforme au mandat qui est énoncé dans son plan stratégique, son plan d’entreprise et son rapport annuel.  3c) Examiner les priorités du gouvernement et confirmer qu’elles sont reflétées dans l’orientation stratégique de la société. |
| Q4. Des rôles, responsabilités et ressources appropriés ont-ils été établis et approuvés pour le processus de planification stratégique? | 4a) Déterminer si des rôles, responsabilités et ressources appropriés ont été établis et approuvés pour le processus de planification stratégique.  4b) Confirmer que le plan stratégique, le plan d’entreprise de la société ou les deux plans ont été approuvés par le conseil d’administration et le gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre responsable.  4c) Mener des entretiens avec la direction de la société pour vérifier si les plans stratégiques sont bien communiqués dans toute l’organisation et compris par tout le personnel. |
| Q5. Les résultats du processus de gestion des risques ont-ils été intégrés au processus de planification stratégique? | 5a) Confirmer la façon dont le processus de planification stratégique intègre les « risques » liés à l’affectation des ressources et à l’établissement des priorités.  5b) Confirmer que l’information sur les risques (habituellement les risques généralisés) est utilisée lors de la planification stratégique.  5c) Examiner le processus de planification stratégique pour obtenir l’assurance que la société tient compte de l’évolution des risques et actualise son orientation stratégique en conséquence. |
| Q6. La société a-t-elle défini des objectifs stratégiques? | 6a) Confirmer que chaque objectif stratégique a été confié à la personne chargée de le réaliser et que les résultats attendus ont été définis.  6b) Confirmer que la société a défini des objectifs stratégiques et que ces objectifs sont liés à son mandat. |
| Q7. La société a-t-elle établi une stratégie en matière de TI qui correspond aux objectifs stratégiques généraux? | 7a) Confirmer que la société a établi des plans et des objectifs stratégiques en matière de TI, que la stratégie en matière de TI est alignée sur la stratégie globale de la société et qu’elle est appropriée compte tenu de l’importance stratégique des actifs informatiques. |
| Q8. Le plan stratégique est-il documenté, bien diffusé dans l’ensemble de la société et bien compris par le personnel et les parties prenantes?  **Questions facultatives selon le risque :** Q9. Y a-t-il des plans et des objectifs stratégiques liés aux ressources humaines à l’intention du personnel et des principales parties prenantes, qui sont communiqués dans toute l’organisation?  **Question facultative selon le risque :** Q10. Y a-t-il des plans et des objectifs stratégiques en matière de TI à l’intention du personnel et des principales parties prenantes, qui sont communiqués dans toute l’organisation?  **Question facultative selon le risque :** Q11. Y a-t-il des plans et des objectifs stratégiques en matière d’environnement à l’intention du personnel et des principales parties prenantes, qui sont communiqués dans toute l’organisation? | 8a) Confirmer que les évaluations du rendement des membres de la direction sont liées aux objectifs stratégiques. |
| 1. **Mesure et suivi du rendement et communication des résultats à cet égard** | La société établit des indicateurs de rendement qui appuient l’atteinte de ses objectifs stratégiques, surveille les progrès par rapport à ces indicateurs et communique les résultats à cet égard.  Sources :   * Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide pour les sociétés d’État sur la préparation des plans d’entreprise et des budgets*, 2019 * Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB), *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015   Autres sources suggérées (le cas échéant) :   * documents de la société prévoyant qu’elle établisse un plan stratégique ou un plan d’entreprise (par exemple, une politique, un cadre ou des directives) | Q1. La société possède-t-elle un processus systématique de mesure du rendement? | * plans d’entreprise * rapports annuels * tableaux de bord fonctionnels, fiches de rendement ou document équivalent | 1a) Déterminer si la société possède un processus systématique de mesure du rendement et de communication des résultats. |
| Q2. Des rôles, responsabilités et ressources appropriés en matière de mesure du rendement ont-ils été établis et approuvés? | 2a) Déterminer si des rôles, responsabilités et ressources appropriés ont été établis et approuvés en matière de mesure du rendement et de communication des résultats. |
| Q3. La société a-t-elle établi des indicateurs de rendement qualitatifs et quantitatifs pour mesurer son rendement par rapport à ses objectifs stratégiques? | 3a) Confirmer que la société a établi des indicateurs pour produire de l’information sur son rendement dans les secteurs fonctionnels clés. Cette information est mise à la disposition :   * de la direction; * du conseil d’administration; * du public.   3b) Confirmer que les indicateurs établis sont :   * précis; * mesurables; * assortis d’une échéance.   3c) Confirmer que les mesures ou indicateurs établis cadrent avec les objectifs stratégiques. |
| Q4. La société a-t-elle défini un processus de reddition de comptes pour surveiller la mise en œuvre du plan stratégique? | * rapports à la direction et au conseil d’administration * rapports annuels * fiches de rendement * plans d’entreprise | 4a) Confirmer qu’une personne a été chargée de la réalisation des objectifs stratégiques et que les résultats attendus ont été définis. |
| Q5. La direction et le conseil d’administration surveillent-ils périodiquement les progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques (au moyen d’indicateurs de rendement établis) afin de comparer les résultats réels aux résultats attendus? | 5a) Examiner le rapport annuel, la fiche de rendement, le plan d’entreprise ou tout autre document clé pour déterminer si la société présente les résultats obtenus par rapport à ses objectifs stratégiques (stratégiques et opérationnels).  5b) Confirmer que les rapports de la société contiennent de l’information sur le rendement qui est claire.  5c) Confirmer que les rapports de la société présentent de l’information comparant son rendement avec des données de référence pertinentes, des données des années antérieures ou les deux types de données. |
| Q6. La société présente-t-elle aux parties prenantes, y compris le public, les résultats clés obtenus par rapport à ses indicateurs de rendement et ses objectifs stratégiques? | 6a) Examiner les rapports sur les résultats clés pour confirmer que des informations sur les cibles et les objectifs stratégiques de la société sont présentées au conseil d’administration, à la direction et au public.  6b) Examiner les procès-verbaux du conseil d’administration et du comité de la haute direction pour obtenir des éléments probants indiquant que l’information sur le rendement est utilisée pour prendre des décisions. |
| Q7. Y a-t-il des éléments probants démontrant que l’information sur le rendement est utilisée par la direction et par le conseil d’administration pour prendre des décisions? | 7a) Examiner les procès-verbaux du conseil d’administration et du comité de la haute direction pour obtenir des éléments probants indiquant que l’information sur le rendement est utilisée pour prendre des décisions. |

# Moyens et méthodes essentiels — Gestion du risque d’entreprise

| **Moyens et méthodes obligatoires** | **Critères d’audit et sources obligatoires** | **Questions d’audit proposées** | **Documents de référence proposés** | **Étapes d’audit proposées** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Identification et évaluation des risques** | La société identifie et évalue les risques qu’elle doit gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.  Sources :   * Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré – Évaluation des risques d’entreprise*, 2017 * Organisation internationale de normalisation, *ISO 31000 – Management du risque – Lignes directrices*, 2018 * Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013   Autres sources suggérées (le cas échéant) :   * documents de la société qui décrivent les règles de la gestion des risques (par exemple, une politique, un cadre ou des directives) | Q1. La société possède-t-elle un processus systématique de gestion des risques? | * profil de risques de l’organisation * procès-verbaux des réunions du comité de gestion des risques (le cas échéant) * plan de gestion des risques en matière de sécurité informatique ou de cybersécurité | 1a) Déterminer si la société possède un processus systématique de gestion des risques.  1b) Confirmer que la gestion des risques cadre avec les objectifs globaux de la société et comprend la réalisation de ses objectifs de contrôle législatif.  1c) Confirmer que les politiques de gestion des risques établissent clairement le processus global de gestion du risque d’entreprise (évaluation, atténuation, suivi et rapport).  1d) Confirmer que des processus de gestion des risques ont été instaurés pour les risques stratégiques et opérationnels et qu’ils sont mis à jour régulièrement.  1e) Examiner les procès-verbaux et la documentation liés aux réunions des deux dernières années du conseil pour confirmer que le conseil et la direction participent à la gestion des risques. |
| Q2. Des rôles, responsabilités et ressources appropriés en matière de gestion des risques ont-ils été établis et approuvés? | 2a) Confirmer que le mandat et tous les autres documents liés au processus de gestion des risques sont régulièrement examinés, mis à jour et approuvés par le conseil (ou la direction).  2b) Confirmer que les rôles et responsabilités de la direction en matière de gestion des risques ont été définis et que celle‑ci joue un rôle de leadership dans la gestion des risques. |
| Q3. La société a-t-elle identifié les risques d’entreprise? | 3a) Confirmer que la société possède des processus d’identification des risques stratégiques et des risques d’entreprise et qu’elle les applique périodiquement dans l’ensemble de l’organisation (par exemple, les risques liés à la cybersécurité).  3b) Confirmer que le conseil d’administration approuve l’évaluation des risques faite par la direction et qu’il participe activement à l’établissement des seuils de tolérance à l’égard des risques.  3c) Confirmer que le personnel identifie en continu les nouveaux risques. |
| Q4. La société a-t-elle évalué, pour chacun des risques identifiés, la probabilité qu’il se réalise, sa gravité ou ses répercussions possibles et le niveau de tolérance qui ne doit pas être dépassé? | 4a) Confirmer que les risques importants sont officiellement évalués en fonction de leurs répercussions possibles, de leur gravité et de la probabilité qu’ils nuisent à l’atteinte d’objectifs clés de la société. |
| 1. **Atténuation des risques** | La société définit et met en œuvre des mesures pour atténuer les risques.  Sources :   * Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – *Référentiel intégré de l’évaluation des risques d’entreprise*, 2017 * Organisation internationale de normalisation*, ISO 31000 – Management du risque – Lignes directrices*, 2018   Autres sources suggérées (le cas échéant) :   * documents de la société qui énoncent des règles de gestion des risques (par exemple, une politique, un cadre ou des directives) | Q1. Des mesures ou stratégies d’atténuation ont-elles été mises en œuvre en réponse aux risques identifiés, et ces mesures fonctionnent-elles comme prévu? | * profil de risques de l’organisation * procès-verbaux des réunions du comité de gestion des risques (le cas échéant) | 1a) Confirmer que des plans d’action (mesures ou stratégies d’atténuation) sont élaborés pour les risques stratégiques et les risques opérationnels. (En lien avec la section Planification opérationnelle.)  1b) Confirmer que des plans d’action pour atténuer les risques stratégiques sont établis et attribués à un « responsable ».  1c) Confirmer que les contrôles mis en place ont été évalués pour les risques identifiés et que les lacunes ont été relevées.  1d) Confirmer que le conseil a approuvé les stratégies d’atténuation des risques adoptées par la direction. |
| 1. **Suivi des risques et communication de l’information à cet égard** | La société surveille la mise en œuvre des mesures d’atténuation des risques et communique de l’information à cet égard.  Sources :   * Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de l’évaluation des risques d’entreprise*, 2017 * Organisation internationale de normalisation, *ISO 31000 – Management du risque – Lignes directrices*, 2018   Autres sources suggérées (le cas échéant) :   * documents de la société qui décrivent les règles de la gestion des risques (par exemple, une politique, un cadre ou des directives) | Q1. Les moyens et méthodes de la société permettent-ils à la haute direction et au conseil d’obtenir de l’information appropriée en temps opportun pour assurer la gestion des risques et prendre des décisions à cet égard? | * rapports sur le suivi des risques présentés au conseil * rapport périodique d’évaluation des risques * procès-verbaux des réunions du comité directeur de gestion des risques d’entreprise * rapport de gestion des risques de l’organisation * plans opérationnels | 1a) Confirmer que la direction et le conseil d’administration reçoivent des comptes rendus réguliers sur la gestion et le suivi des risques. |
| Q2. A-t-on déterminé l’information nécessaire pour gérer les risques en respectant le seuil de tolérance qui est jugé acceptable par la société?  Cette information est-elle consignée de manière à assurer son exactitude, son exhaustivité, son actualité et sa fiabilité? | 2a) Confirmer que les rapports présentés à la direction et au conseil d’administration sont clairs et concis, contiennent les informations nécessaires et donnent un aperçu complet de la gestion des risques.  2b) Confirmer que les responsables des risques clés (membres de la direction) surveillent les stratégies d’atténuation mises en œuvre, et qu’ils communiquent tout changement important et prennent des mesures appropriées, au besoin. |
| Q3. La gestion des risques a-t-elle abouti à des révisions touchant l’orientation stratégique, l’établissement de priorités et les activités opérationnelles? | 3a) Confirmer que les principales questions liées à la gestion des risques reçoivent le suivi nécessaire en temps opportun. |

# Moyens et méthodes essentiels — Gestion des opérations : par secteur d’activité

| **Moyens et méthodes obligatoires** | **Critères d’audit et sources obligatoires** | **Questions d’audit proposées** | **Documents de référence proposés** | **Étapes d’audit proposées** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Planification opérationnelle** | La planification opérationnelle de la société cadre avec les objectifs stratégiques.  Sources :   * Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013 * ISACA, *Cadre de référence COBIT 5*, APO05 (Gérer le portefeuille), BAI01 (Gérer les programmes et les projets)   Autres sources suggérées (le cas échéant) :   * documents de la société qui décrivent les règles de la gestion des risques (par exemple, une politique, un cadre ou des directives) | Q1. Le plan opérationnel de l’unité administrative cadre-t-il avec le plan stratégique? | * plan d’entreprise * plans opérationnels * rapport annuel * preuves que les plans opérationnels ont été communiqués au personnel (sites intranet ou Internet, courriels envoyés aux employés, etc.) * évaluation du rendement des membres de la haute direction (concordance avec les plans opérationnels) | 1a) Examiner les plans opérationnels de la société pour avoir l’assurance qu’ils cadrent avec les objectifs de planification stratégique qui ont été définis. |
| Q2. Les risques liés aux activités de l’unité administrative ont-ils été pris en considération dans l’établissement du plan opérationnel? Y a-t-il des risques liés à la gestion de l’information et à la technologie de l’information (GI/TI), aux ressources humaines ou à l’environnement? | 2a) Confirmer que le processus de planification opérationnelle prend en considération les « risques » lors de l’établissement des priorités et de l’affectation des ressources.  2b) Confirmer que les processus de gestion des risques ont été instaurés pour les risques opérationnels et qu’ils sont mis à jour régulièrement.  2c) Confirmer que les rôles et les responsabilités liés à la gestion des risques opérationnels ont été établis au niveau de l’unité administrative.  2d) Confirmer que les risques opérationnels sont explicitement assignés à un « responsable ».  2e) Confirmer que des plans d’action (mesures ou initiatives d’atténuation) sont élaborés pour les risques opérationnels.  2f) Confirmer que les responsables des risques clés (membres de la direction) surveillent les stratégies d’atténuation mises en œuvre, et qu’ils communiquent tout changement important et prennent des mesures appropriées, au besoin. |
| Q3. Le plan opérationnel du secteur d’activité tient-il compte des besoins de ses utilisateurs? | 3a) Examiner le plan opérationnel de la société pour avoir l’assurance qu’il cerne les besoins des utilisateurs et des parties prenantes en matière de quantité, de qualité et de niveaux de service. |
| Q4. Le plan opérationnel du secteur d’activité contient-il des budgets et des indicateurs de rendement? | 4a) Examiner le plan opérationnel du secteur d’activité de la société pour vérifier qu’il établit des enveloppes budgétaires et des indicateurs pour évaluer le rendement par rapport aux attentes. |
| Q5. Les plans opérationnels sont-ils suffisamment détaillés pour guider les actions de la direction? | 5a) Examiner les plans opérationnels de la société pour avoir l’assurance qu’ils contiennent de l’information suffisamment détaillée sur divers éléments, comme des livrables précis, des échéanciers, des obligations redditionnelles, les besoins en matière de ressources humaines (équivalents temps plein), le budget, les risques, etc.  5b) Mener des entretiens avec les membres de la direction pour confirmer que les plans opérationnels sont bien communiqués dans toute l’organisation et compris par tous. |
| Q6. La société a-t-elle défini un processus de reddition de comptes pour surveiller la mise en œuvre des plans opérationnels?  **Question facultative selon le risque :** Q7. Le plan opérationnel des TI cadre-t-il avec les priorités organisationnelles définies dans le plan stratégique?  **Question facultative selon le risque :** Q8. Le plan opérationnel des ressources humaines cadre-t-il avec les priorités organisationnelles définies dans le plan stratégique?  **Question facultative selon le risque :** Q9. Le plan opérationnel lié à l’environnement cadre-t-il avec les priorités organisationnelles définies dans le plan stratégique? | 6a) Confirmer que la société a déterminé la personne chargée de suivre la mise en œuvre des plans opérationnels.  6b) Confirmer que les évaluations du rendement des membres de la direction sont liées aux objectifs opérationnels, aux budgets et aux indicateurs. |
| 1. **Mesure et suivi du rendement opérationnel et communication de l’information à cet égard** | La société définit des indicateurs de rendement pour mesurer son rendement opérationnel, fait le suivi des progrès et communique les résultats à cet égard.  Sources :   * Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013 * ISACA, *Cadre de référence COBIT 5*, APO05 (Gérer le portefeuille), BAI01 (Gérer les programmes et les projets)   Autres sources suggérées (le cas échéant) :   * documents de la société qui décrivent la mesure et le suivi du rendement opérationnel, ainsi que les exigences en matière de rapport (par exemple, une politique, un cadre ou des directives) | Q1. La société communique-t-elle périodiquement au cours de l’exercice de l’information sur les résultats opérationnels clés par rapport aux attentes, y compris des explications de tout écart entre les résultats prévus et les résultats réels? | * plans opérationnels et budgets connexes * analyses des écarts * évaluations du rendement * rapports présentés à la direction et au conseil d’administration | 1a) Examiner les principaux documents d’information de la société pour avoir l’assurance que les résultats clés font l’objet d’un suivi, qu’ils sont comparés aux attentes et que les écarts sont expliqués.  1b) Déterminer si des changements aux processus et aux plans sont apportés au besoin. |
| Q2. Le conseil d’administration et la direction sont-ils informés en temps opportun du rendement opérationnel de l’unité administrative? | 2a) Déterminer la fréquence à laquelle la direction examine les résultats par rapport aux plans.  2b) Déterminer si le conseil d’administration et la direction ont été informés des résultats. |
| Q3. La société évalue-t-elle périodiquement la pertinence de ses résultats pour ce secteur d’activité? | 3a) Examiner les évaluations indépendantes des activités, par exemple :   * les sondages sur la satisfaction de la clientèle; * les analyses comparatives; * les analyses des tendances; * les audits internes.   3b) Examiner d’autres documents qui évaluent les produits et la prestation des services. |
| Q4. Les mesures visant à corriger les produits ou les services sont-elles prises en fonction des besoins des clients et/ou de façon à respecter le mandat et la capacité organisationnelle de la société (par exemple, en ce qui concerne les ressources financières, les ressources humaines et les TI)? | 4a) Déterminer si des changements aux processus et aux plans ont été apportés au besoin, en fonction des résultats communiqués dans les documents d’information de suivi |
| 1. **Principaux systèmes et pratiques propres à la société identifiés aux fins d’examen par l’équipe chargée des examens spéciaux**   **Note** – Pour de plus amples informations sur l’étendue et l’approche de l’audit, veuillez vous référer au Manuel pour les missions d’appréciation directe (sections [BVG Audit 4042](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/verification-de-gestion/manuel/4042.shtm) – Étendue et approche de l’audit et [BVG Audit 4044](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/verification-de-gestion/manuel/4044.shtm) – Élaboration de la stratégie d’audit : grille logique d’audit). | Les critères doivent être définis par l’équipe d’examen spécial, étant donné qu’ils sont propres au mandat et à l’orientation stratégique de la société d’État*.*  **Note** – Pour de plus amples informations sur les critères et les sources de l’audit, veuillez vous référer au Manuel pour les missions d’appréciation directe (section [BVG Audit 4043 – Critères de l’audit](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/verification-de-gestion/manuel/4043.shtm)). | Les questions d’audit doivent être définies par l’équipe d’examen spécial, étant donné qu’elles devraient être propres au mandat et à l’orientation stratégique de la société d’État.  Il faut noter que les principaux intrants de l’offre de produits ou de services sont les ressources financières, les ressources humaines, les TI et les biens opérationnels clés. | Les renseignements nécessaires sont propres à la société d’État. |  |

# Annexe — Références à des directives supplémentaires

En fonction de l’évaluation des risques et des contrôles et des consultations avec des spécialistes internes à l’étape de la planification, si l’équipe de mission élargit l’étendue de l’examen spécial au-delà des moyens et méthodes essentiels, elle doit consulter les spécialistes internes pour obtenir des conseils concernant les sujets particuliers identifiés pour l’examen. En outre, l’équipe de mission peut consulter les directives suivantes, qui sont affichées sur la [page intranet des spécialistes internes](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/verification-financiere/21892_f.shtm).

**Environnement et développement durable**

[Environnement et développement durable - directives et ressources](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/audit/4404_FRC_HTML_PROD.shtm)

[Special Examination Audit Approach for Environment and Sustainable Development](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/performance-audits/documents/SE_Approach_for_ESD.docx)—2022

**Instruments financiers**

[Équipe des spécialistes en instruments financiers](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/audit/4405_FRC_HTML_PROD.shtm)

**Gestion des ressources humaines**

[Guide pour les audits de performance et les examens spéciaux sur la gestion du rendement (novembre 2018)](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/verification-de-gestion/25102_FRC_HTML_PROD.shtm)

[Guide pour les audits de performance et les examens spéciaux sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail (novembre 2018)](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/verification-de-gestion/25103_FRC_HTML_PROD.shtm)

[Guide pour les audits de performance et les examens spéciaux sur le recrutement et le maintien en poste (novembre 2018)](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/verification-de-gestion/25104_FRC_HTML_PROD.shtm)

[Guide pour les audits de performance et les examens spéciaux sur la planification stratégique des ressources humaines (novembre 2018)](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/verification-de-gestion/25105_FRC_HTML_PROD.shtm)

[Guide pour les audits de performance et les examens spéciaux sur la rémunération (novembre 2018)](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/verification-de-gestion/25108_FRC_HTML_PROD.shtm)

[Guide pour les audits de performance et les examens spéciaux sur l’apprentissage, la formation et le perfectionnement (novembre 2018)](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/verification-de-gestion/25110_FRC_HTML_PROD.shtm)

**Technologies de l’information (TI) – missions d’appréciation directe**

[Un audit de la gestion de l’information et de la technologie de l’information (2014)](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/audit/21293_FRC_HTML_PROD.shtm)

[Guide d’évaluation des risques liés à l’examen spécial des systèmes de technologies de l’information](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/performance-audits/documents/se_risk_assess_guide_fr.docx)

**Fraude**

[Guide pour les risques d’actes fautifs et de fraude (novembre 2014)](http://cmsprd.oag-bvg.gc.ca/intranet/audit/1567_FRC_HTML_PROD.shtm) — en révision