

GUIDE

Audit de l'efficience des processus de demande de permis ou d'accès aux programmes gouvernementaux



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION



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

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

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

Rendez-vous sur www.caaf-fcar.ca pour en savoir plus sur nos produits et services.

Audit de l'efficacité des processus de demande de permis ou d'accès aux programmes gouvernementaux – Application des concepts décrits dans le *Guide pratique sur l'audit de l'efficacité*

© 2013 CCAF-FCVI Inc. (désormais la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation)

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

Publié par :

Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation
1505 avenue Lapperrière, suite 100
Ottawa (Ontario) CANADA
K1Z 7J1

Tél : 613-241-6713

<http://www.caaf-fcar.ca>

ISBN: 0-919557-71-6

Cette publication est aussi disponible en anglais sous le titre :

Auditing the Efficiency of Application Processes for Government Programs or Licences – Applying the Concepts of the Practice Guide to Auditing Efficiency

Table des matières

But de ce document.....	4
Caractéristiques des processus de demande.....	5
Pourquoi se concentrer sur les processus de demande?	8
Facteurs influençant l'efficacité des processus de demande	10
Planification de l'audit.....	12
Développement de la connaissance des activités	12
Choix de la stratégie et des objectifs de l'audit	20
Exemples d'objectifs pour un audit axé sur les systèmes	21
Exemples d'objectifs pour un audit axé sur les résultats	22
Exemples d'objectifs tirés de rapports d'audit sur l'efficacité d'un processus de demande	22
Choix des critères d'audit.....	25
Exemples de critères pour un audit axé sur les systèmes.....	25
Exemples de critères pour un audit axé sur les résultats.....	31
Examen	33
Sélection des procédures d'audit	33
Considérations sur l'utilisation de renseignements générés par l'audit	38
Rapport d'audit	39
Bibliographie	40

But de ce document

Le présent document accompagne le [Guide pratique sur l'audit de l'efficacité](#) (ci-après le Guide pratique). Il illustre l'application du Guide pratique à une fonction gouvernementale courante : le traitement des demandes de permis ou d'accès à un programme. Il vise à fournir des conseils qui aideront les auditeurs à appliquer les concepts décrits dans le Guide pratique à un thème d'audit bien précis.

Ce document sera particulièrement utile aux auditeurs qui planifient un audit de l'efficacité des processus de demande de permis ou d'accès à un programme gouvernemental, car il contient des exemples pertinents d'objectifs, de critères et de procédures d'audit.

Caractéristiques des processus de demande

Un processus de demande vise principalement à contrôler l'accès à un privilège (par exemple, permis de conduire, de chasse ou de pêche) ou à un programme (par exemple, prêt étudiant ou aide sociale). Beaucoup de programmes gouvernementaux possèdent des processus d'accès similaires, qui ont en fait une fonction de « filtrage ». Des systèmes rigoureux de traitement des demandes et de prise de décision en vertu de critères établis sont importants pour assurer la saine intendance des ressources publiques et le respect des lois et politiques.

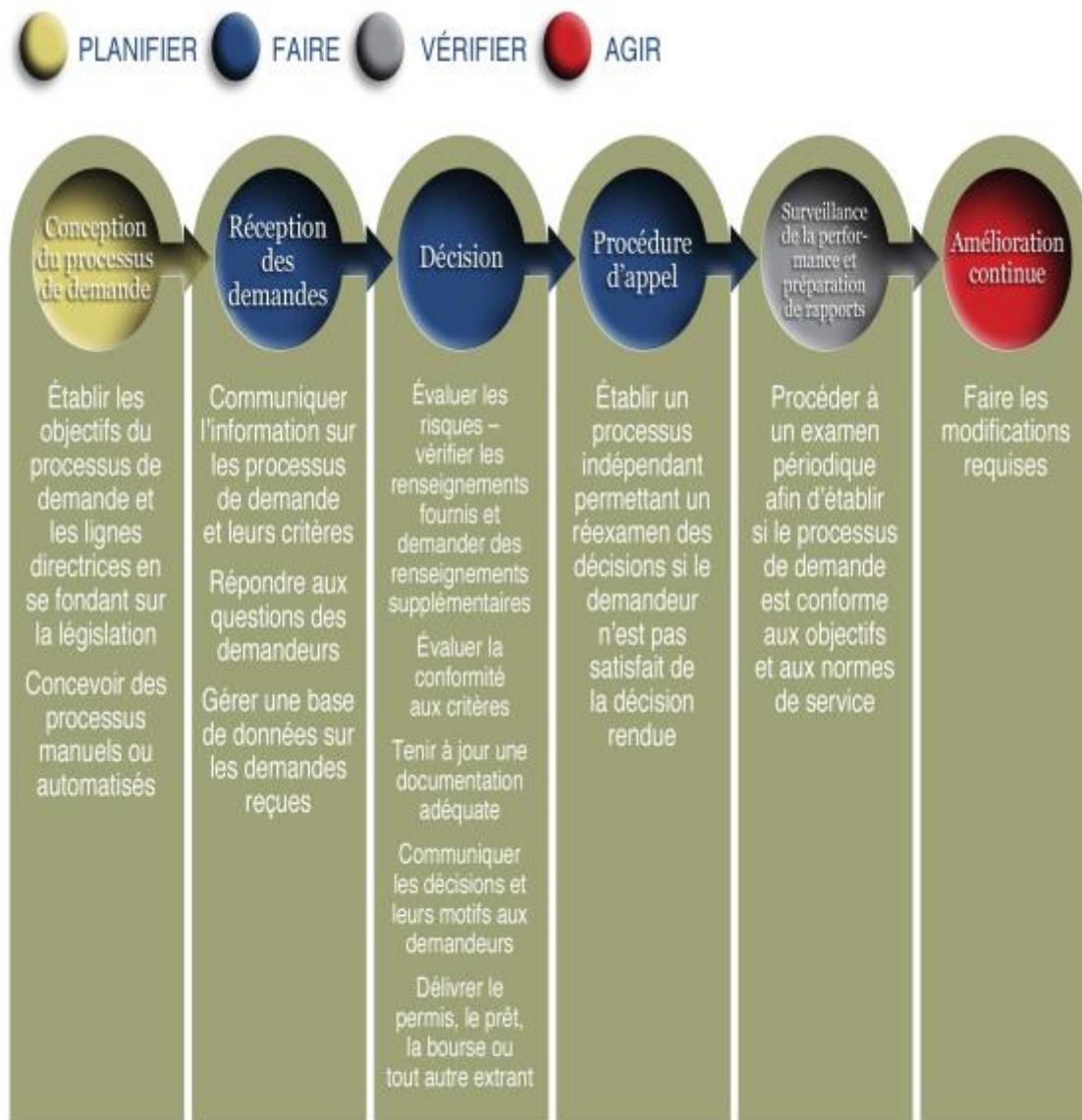
Les programmes gouvernementaux qui reçoivent des demandes de prêts, de subventions, de permis ou autres autorisations traitent souvent de gros volumes de données et doivent gérer des processus comprenant de multiples étapes où les demandes peuvent être acceptées ou rejetées. Il peut être possible d'automatiser certains processus afin d'améliorer l'efficacité.

En général, les processus de demande comprennent les grands éléments suivants :

- **Des lois, des règlements et des politiques** qui régissent l'accès au permis ou au programme.
- **La communication des exigences pour accéder au programme ou au permis**, notamment des critères d'admissibilité et un processus de demande.
- **Un système de réception des demandes**, qui peut être manuel ou électronique.
- **Un système de règlement des demandes**, qui peut comprendre de multiples étapes de décision, l'obligation de soumettre des renseignements supplémentaires et la vérification des renseignements. Ce système peut être manuel ou électronique.
- **La notification du résultat du processus de règlement des demandes**, notamment la délivrance de permis ou d'autres documents d'accès. Ces autorisations ont souvent une durée de validité limitée (par exemple, cinq ans pour les permis de conduire), ce qui nécessite un renouvellement périodique et la notification de l'expiration de la validité au titulaire.
- **Un processus d'appel des décisions**, qui permet un réexamen indépendant d'une demande lorsqu'une personne n'est pas satisfaite de la décision rendue.
- **Un système de suivi et de rapport** portant sur divers aspects de la performance du processus, notamment les normes de services (par exemple, le temps de traitement d'une demande), les statistiques et les indicateurs financiers.
- **L'amélioration continue** et l'innovation, afin de veiller à ce que le processus reste actuel et repose sur de bonnes pratiques.

La **figure 1** ci-dessous montre l'intégration des principaux éléments d'un processus de demande pour l'atteinte des objectifs du processus. Ces éléments sont organisés selon le modèle normalisé de gestion « planifier, faire, vérifier, agir ».

Figure 1 – Éléments d'un processus de demande de permis ou de programme



L'une des principales difficultés rencontrées par les gestionnaires des processus de demande consiste à trouver un juste équilibre entre l'efficacité, en particulier le traitement rapide des demandes, et la nécessité de contrôler l'accès à un permis ou un programme conformément aux lois et aux politiques pertinentes.

Le contrôle de l'accès à un permis ou un programme commence par l'obligation pour les gestionnaires du processus de respecter les lois, les règlements et les politiques, et pour les entités de vérifier les renseignements soumis par les demandeurs en vue de s'assurer de leur exactitude et de leur fiabilité aux fins de la prise de décision. Cette vérification doit reposer sur une évaluation des risques.

Le fait de permettre à une personne inadmissible d'accéder à un permis ou un programme peut entraîner des problèmes de sécurité publique (comme la délivrance d'un permis de conduire à une personne qui n'a pas réussi

l'examen de conduite ou l'octroi du statut d'immigrant à un criminel reconnu). Les gestionnaires du processus ont l'importante responsabilité de veiller à ce que les liens entre l'efficacité, les contrôles et les risques soient adéquats compte tenu de l'évaluation des risques et des choix quant à la tolérance au risque. Dans les situations où une trop grande importance accordée à l'efficacité a entraîné une réduction excessive des contrôles, le risque de permettre à un demandeur qui ne satisfait pas aux exigences d'accéder à un permis ou un programme augmente.

Pourquoi se concentrer sur les processus de demande?

Les processus de demande existent à tous les paliers de l'administration publique. Ils comprennent généralement de gros volumes de données et consomment une quantité relativement grande de ressources (finances, personnel, technologies de l'information, etc.).

Outre la nécessité de gérer de gros volumes de données, le personnel travaillant dans les fonctions de traitement des demandes doit appliquer de multiples critères de sélection, transférer de nombreux dossiers à d'autres collègues et veiller à ce que chaque demande passe par toutes les étapes d'approbation requises. Dans ce contexte, il est souvent possible de mieux utiliser les ressources humaines et les technologies de l'information afin d'améliorer l'efficacité. Les processus de demande se prêtent donc particulièrement bien aux audits de l'efficacité.

Les demandeurs souhaitent un service rapide. Quand les normes de services ne sont pas satisfaites, le public peut conclure que le processus est inefficace. Dans certains cas, les processus lourds et lents peuvent devenir les cibles prioritaires de la simplification des formalités administratives et de l'amélioration de l'efficacité. Dans d'autres cas, le seul moyen d'améliorer l'efficacité peut être d'automatiser ou de refondre les processus, de fusionner des services ou d'augmenter les ressources dévolues au traitement des demandes.

Les auditeurs peuvent grandement contribuer à déceler les inefficiences des processus de demande, à établir leurs causes et à recommander des solutions concrètes. **L'exemple 1** ci-dessous présente des constatations tirées d'un audit récent ayant mis en évidence des inefficiences dans les processus de demande.

Exemple 1

Dans son rapport d'audit de 2013 sur [l'accès aux services en ligne](#), le vérificateur général du Canada a repéré plusieurs inefficiences dans les processus fédéraux de demande en ligne :

« L'intégration de la prestation des services et le partage de l'information entre les ministères sont limités. Les particuliers et les entreprises doivent traiter séparément avec les différents ministères, ce qui les oblige souvent à fournir la même information à plusieurs reprises. Par exemple, lorsque les gens s'inscrivent aux programmes offerts par les ministères, ils doivent fournir leur adresse; toutefois, cette information n'est pas gérée centralement ni partagée entre les ministères. Par conséquent, quand une personne déménage, elle doit informer chaque ministère séparément de sa nouvelle adresse. Certains ministères exigent même que les personnes communiquent leur changement d'adresse séparément à la direction responsable de chaque programme auquel elles sont inscrites. »

« Le gouvernement a mis en place des services qui permettent aux Canadiens d'accéder de façon sécuritaire aux services en ligne offerts par les ministères. Toutefois, il faut plusieurs étapes pour d'abord créer un compte sécurisé, puis pour s'inscrire à des programmes. De plus, comme la démarche d'inscription est particulière aux ministères, les utilisateurs doivent répéter la démarche pour chaque ministère auquel ils s'adressent pour obtenir des services. Par exemple, un vétéran à la retraite qui veut gérer en ligne ses prestations et ses impôts doit d'abord créer un compte sécurisé puis accomplir une différente démarche pour s'inscrire auprès de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (Service Canada), d'Anciens Combattants Canada et de l'Agence du revenu du Canada. » (Points saillants)

En attirant l'attention sur les inefficiences dans les processus de demande et sur leurs causes, les auditeurs peuvent inciter les entités à développer de meilleurs processus de demande qui proposent des temps de traitement plus courts, utilisent moins de ressources et permettent d'accéder plus rapidement aux programmes et services gouvernementaux. **L'exemple 2** ci-dessous présente le cas d'une entité auditée qui a réussi à améliorer l'efficacité de ses processus de demande.

Exemple 2

La vérificatrice générale du Canada a audité Passeport Canada à un moment où l'entrée en vigueur de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental avait entraîné une hausse des demandes de services. En 2006-2007, Passeport Canada avait un rendement largement inférieur à ses normes de services (compris entre 11 et 45 %), comme le démontraient les temps d'attente excessifs au comptoir ou au téléphone pour les clients. Dès 2009, l'agence a pu satisfaire à ses normes de services grâce à un changement radical dans le traitement des demandes. L'expérience de Passeport Canada prouve qu'il est possible d'améliorer l'efficacité tout en maintenant des contrôles appropriés.

Source : Rapport de la vérificatrice générale du Canada, mars 2009, Rapport Le Point, [chapitre 5 – Les services de passeport — Passeport Canada](#).

Facteurs influençant l'efficacité des processus de demande

Beaucoup de facteurs peuvent influencer l'efficacité d'un processus de demande. Outre le nombre, la compétence et l'expérience des membres du personnel, ces facteurs sont notamment :

- le degré de clarté des instructions et des exigences communiquées aux demandeurs;
- l'adéquation des systèmes des technologies de l'information et le degré d'automatisation des processus de demande;
- l'adéquation (nombre et qualité) des contrôles par rapport aux risques et à la complexité d'un processus;
- la mesure dans laquelle les ressources sont affectées à des domaines présentant des risques élevés et un haut degré de priorité;
- la mesure dans laquelle l'entité a saisi les possibilités d'utiliser des ressources partagées avec d'autres entités traitant des demandes similaires.

La **clarté des instructions** communiquées aux demandeurs a un effet direct sur l'efficacité des processus de demande. Des instructions claires peuvent permettre de remplir les demandes plus vite et avec moins d'erreurs, de les traiter plus rapidement et de réduire le coût de traitement par demande. Elles permettent aussi aux agents de passer moins de temps à répondre aux questions des demandeurs ou à contacter ceux-ci pour obtenir des renseignements complémentaires.

L'efficacité peut aussi être atteinte grâce aux technologies de l'information. Bien utilisées, celles-ci peuvent réduire les processus manuels et la redondance des tâches, et générer des économies de coûts ou accroître le volume des demandes traitées à partir de la même base de ressources. Le **degré d'automatisation** des processus de demande varie en fonction des situations suivantes :

- les demandes sont reçues en ligne, en personne ou par courrier;
- les processus de règlement des demandes sont automatisés ou manuels;
- la communication avec les demandeurs se fait par courriel, par courrier postal, par téléphone ou en personne;
- le dossier des demandes et la documentation pertinente sont gérés manuellement ou au moyen de bases de données électroniques.

Cependant, une plus grande automatisation ne rend pas nécessairement les processus plus efficaces (sur le plan du coût par transaction, par exemple), car il faut tenir compte dans l'équation du coût d'implantation des nouvelles technologies de l'information. Le concept d'efficacité établit toujours un rapport entre les intrants, notamment les coûts liés au personnel et aux technologies de l'information, et les extrants ou les résultats.

Les contrôles qui font partie des processus de demande influent également sur l'efficacité de ces processus. À l'instar d'autres éléments comme le personnel ou les systèmes des technologies de l'information, les **contrôles** peuvent être insuffisants, adéquats ou trop abondants. La direction doit mener une évaluation des risques pour chaque processus de demande et fonder l'élaboration des processus et des contrôles sur les résultats de cette évaluation. Des contrôles appropriés reposant sur une solide compréhension des risques peuvent avoir un impact

majeur sur l'efficacité et l'efficacité des processus de demande. Ainsi, Passeport Canada a amélioré son efficacité en adoptant un processus simplifié de renouvellement des passeports existants pour les demandeurs à faible risque.

De même, une stratégie fondée sur les risques pour **l'affectation des ressources** (personnel, systèmes des technologies de l'information, etc.) est essentielle pour optimiser l'efficacité. La direction doit avoir une bonne compréhension des risques liés au processus afin de cerner les domaines présentant un risque élevé et d'affecter les ressources en fonction du degré de priorité de ces domaines. Sans une solide compréhension des risques, il est peu probable que les ressources disponibles permettent un traitement optimal des demandes.

Enfin, il existe peut-être des possibilités d'utiliser des **ressources partagées** entre des ministères et des processus de demande similaires afin d'améliorer l'efficacité. Par exemple, si une administration publique délivre à la fois des permis de chasse et des permis de pêche, il pourrait être plus efficace de créer un seul système au lieu de deux.

Suivant cette logique, le gouvernement fédéral a créé [Service Canada](#) afin de donner un point d'accès unique à un certain nombre de programmes. Les gouvernements provinciaux proposent eux aussi des organismes de prestation de services similaires, comme [ServiceOntario](#) en Ontario et [Service BC](#) en Colombie-Britannique. La mise en place d'un point d'accès unique pour de multiples programmes à travers un numéro de téléphone gratuit ou un site Web est un autre exemple d'amélioration de l'efficacité obtenue grâce à l'utilisation de ressources partagées.

Idéalement, l'utilisation de processus communs doit améliorer l'accès aux services pour les demandeurs tout en permettant aux fournisseurs de réaliser des gains d'efficacité et de créer des synergies.

Planification de l'audit

Développement de la connaissance des activités

Au cours de cette phase de l'audit, les auditeurs doivent acquérir une solide connaissance des activités de l'entité audité et une bonne compréhension des risques pour l'efficacité des processus de demande de permis ou de programme.

Le **tableau 1** ci-dessous propose une série de questions spécifiques à un audit de l'efficacité des processus de demande de permis ou d'accès à un programme que les auditeurs peuvent poser pour développer leur connaissance des activités. Les questions ont été élaborées à partir des questions générales présentées dans le [Guide pratique](#) et adaptées et étoffées au besoin afin de les rendre plus pertinentes pour les audits des processus de demande (les nouvelles questions et les nouveaux risques sont indiqués en italique). Veuillez noter que les questions sont classées selon les sept activités de gestion qui peuvent stimuler l'efficacité décrites dans le Guide pratique.

Tableau 1 – Exemples de questions pouvant supporter le développement de la connaissance des activités de gestion dans le cadre d'un audit sur l'efficacité des processus de demande

Risques potentiels pour l'efficacité	Questions
Activité de gestion #1 – Engagement et ton donné par la direction	
▪ <i>L'entité se préoccupe de l'efficacité de la fonction de traitement des demandes, mais pas de l'efficacité (c'est-à-dire que la direction accorde peu d'intérêt au ratio entre les ressources utilisées et le nombre de demandes traitées, de permis délivrés, ou d'autres extrants ou résultats).</i> ▪ La culture organisationnelle ne met pas l'accent sur la nécessité de l'efficacité. ▪ Il n'existe pas de fonction d'audit interne, ou celle-ci est peu développée. ▪ La remise en question du statu quo par la haute direction	▪ La haute direction a-t-elle instauré une culture de l'efficacité? Comment communique-t-elle son engagement à ses employés et au public? Quelles mesures a-t-elle prises et quels messages a-t-elle délivrés? ▪ La haute direction a-t-elle établi des résultats et des normes à atteindre sur le plan de l'efficacité, ainsi que des cibles et des indicateurs à cet égard? <i>Par exemple, a-t-elle établi le nombre de demandes à traiter ou de permis à délivrer sur une période donnée, ainsi que le délai de traitement escompté d'une demande?</i> ▪ L'entité a-t-elle défini des données de base pour les coûts, la qualité et le niveau de service de chacun de ses principaux services et activités? Si oui, quelles sont ces données de base? Comment ont-elles été définies? ▪ <i>La direction a-t-elle défini des cibles pour améliorer l'efficacité de la fonction de traitement des demandes? Par exemple, l'entité a-t-elle des plans visant à augmenter le nombre de demandes traitées ou à diminuer le délai requis pour délivrer un permis?</i> ▪ L'entité possède-t-elle une fonction d'audit interne? Si oui, le mandat

Risques potentiels pour l'efficacité	Questions
n'est pas suffisamment rigoureuse.	de cette fonction fait-il expressément mention de l'efficacité? Des audits de l'efficacité ont-ils été menés récemment? ▪ <i>La fonction de traitement des demandes possède-t-elle un manuel de politiques qui lui est propre? Ce manuel est-il à jour?</i>
Activité de gestion #2 – Planification stratégique	
▪ <i>La stratégie de vérification (pour les renseignements indiqués dans les demandes et les soumissions de renseignements complémentaires) ne repose pas sur une analyse approfondie des risques et sur des critères définis dans les lois et les politiques.</i> ▪ Les possibilités d'utiliser des services partagés n'ont pas été étudiées. ▪ La remise en question du statu quo par la haute direction n'est pas suffisamment rigoureuse.	▪ <i>L'entité possède-t-elle une stratégie décrivant la méthode à appliquer pour évaluer les risques, les cas où les renseignements fournis dans une demande doivent être vérifiés et la manière de procéder et les situations où il convient d'inviter le demandeur à fournir des renseignements supplémentaires?</i> ▪ <i>Les gestionnaires de processus possèdent-ils des données sur le nombre de demandes pour lesquelles les renseignements fournis étaient inexacts, incomplets ou frauduleux? (Ce type de données peut aider les auditeurs à comprendre le niveau de risque associé au processus de demande.)</i> ▪ <i>Le taux d'erreur dans les demandes est-il cohérent avec la tolérance au risque établie?</i> ▪ Dans quelle mesure le plan stratégique reflète-t-il l'importance que l'entité accorde à l'efficacité? Ce plan reflète-t-il des initiatives stratégiques et spéciales en faveur de l'efficacité dans des domaines importants comme les services partagés, les ressources humaines, l'approvisionnement, la gestion des actifs, les systèmes des technologies de l'information et la restructuration des activités? ▪ L'entité a-t-elle évalué les risques et les conséquences qui pourraient découler d'opérations inefficaces? ▪ L'entité a-t-elle évalué la faisabilité d'adopter, s'il y a lieu, des méthodes moins coûteuses, comme l'utilisation de services partagés (en particulier avec d'autres fonctions de traitement des demandes au sein de l'administration publique), la rationalisation de l'éventail de biens et de services qu'elle fournit et sa propre restructuration, afin de fonctionner de manière plus efficace? ▪ Dans quelle mesure l'administration publique encourage-t-elle l'utilisation de services partagés entre des fonctions similaires? Possède-t-elle des centres de services ou d'accès (par exemple, sur le modèle de Service Canada), des centres d'appels communs ou des systèmes partagés des technologies de l'information pour des

Risques potentiels pour l'efficacité	Questions
	<i>fonctions similaires? Le personnel traite-t-il les demandes pour de multiples programmes ou permis?</i> ▪ <i>À quelle fréquence les permis doivent-ils être renouvelés? À quelle fréquence les gens doivent-ils remplir une demande pour accéder à un programme? La période de renouvellement est-elle indiquée dans une loi ou une politique? Est-elle fondée sur une analyse des risques? (Veuillez noter que la fréquence du renouvellement ou de la présentation d'une nouvelle demande aura un impact majeur sur l'efficacité du processus.</i>
Activité de gestion #3 – Planification opérationnelle	
▪ <i>Les budgets de financement ne se fondent pas sur le niveau d'activité.</i> ▪ <i>La culture organisationnelle ne met pas l'accent sur la nécessité de l'efficacité.</i> ▪ <i>Le personnel n'est pas déployé de manière à stimuler l'efficacité.</i> ▪ <i>Le personnel n'est pas utilisé à son plein potentiel.</i> ▪ <i>Les coûts des activités et des programmes ne sont pas connus, ou les données à cet égard ne sont pas régulièrement collectées et examinées.</i>	▪ <i>L'entité possède-t-elle des normes sur le niveau de service?</i> ▪ <i>L'entité a-t-elle identifié et analysé les coûts des intrants pour tous ses principaux services et programmes?</i> ▪ <i>L'entité possède-t-elle des renseignements sur le coût unitaire de prestation de ses principaux services et sur l'évolution de ces coûts dans le temps?</i> ▪ <i>L'entité collecte-t-elle et analyse-t-elle des données sur les coûts pour les principaux éléments de ses opérations? (Par exemple, collecte-t-elle et surveille-t-elle des données sur le coût de traitement d'une demande ou de délivrance d'un permis?)</i> ▪ <i>L'entité possède-t-elle des renseignements sur l'évolution des coûts en fonction des fluctuations des niveaux d'activité?</i> ▪ <i>Quel est le montant du budget de fonctionnement? Quels sont les niveaux de ressources? Les budgets de fonctionnement sont-ils établis en se fondant sur les coûts unitaires, les normes de performance (par exemple, ratio extrants-intrants) ou les niveaux historiques de financement? Si le budget repose sur les coûts unitaires ou les normes de performance, quels sont les coûts ou les normes qui ont été employés pour l'élaboration du budget actuel?</i> ▪ <i>Comment établit-on le budget pour la fonction de traitement des demandes? Le budget est-il établi selon les montants historiques ou selon le niveau d'activité?</i> ▪ <i>Quels sont les niveaux de ressources équivalents temps plein dans les unités fonctionnelles pertinentes? Comment l'entité optimise-t-elle la répartition de ses employés entre ses différents services ou unités fonctionnelles? Par exemple, utilise-t-elle des formules de</i>

Risques potentiels pour l'efficacité	Questions
	dotation ou d'autres méthodes de répartition? La méthode de répartition tient-elle compte de la charge de travail ou des niveaux de production? ■ Comment l'entité maximise-t-elle l'utilisation du personnel disponible afin d'atteindre ses buts opérationnels et stratégiques? <i>Possède-t-elle un système d'affectation du personnel? Ce système permet-il une utilisation optimale du personnel? En cas d'utilisation d'un centre d'appels, existe-t-il un modèle formel de file d'attente pour évaluer les besoins en personnel et l'affectation de celui-ci?</i> ■ Existe-t-il des directives, des normes ou des cibles précises pour l'utilisation du personnel? Par exemple, le personnel pourrait être tenu de traiter X demandes par heure. L'entité collecte-t-elle et surveille-t-elle des données sur l'utilisation du personnel? Les cibles concernant l'utilisation du personnel sont-elles atteintes? ■ L'entité exige-t-elle que ses employés possèdent tous certaines compétences? Les employés ont-ils les compétences exigées? Des lacunes ont-elles été constatées en matière de compétences? Si oui, ces lacunes ont-elles une cause identifiable (par exemple, le marché du travail ne parvient pas à répondre à la demande)? ■ L'entité a-t-elle clairement défini les rôles et responsabilités des cadres et des employés dans l'atteinte des objectifs d'efficacité? Si oui, donnez des exemples. ■ Les ententes de performance de la haute direction (établissant les objectifs annuels de performance) contiennent-elles des cibles et des mesures particulières à l'égard de l'efficacité des programmes ou des services placés sous la responsabilité d'un gestionnaire? Si oui, donnez des exemples. ■ L'entité utilise-t-elle des mesures incitatives pour encourager les cadres et les employés à améliorer l'efficacité et à atteindre les cibles fixées? Si oui, donnez des exemples. ■ Quel type de formation ayant un lien avec l'efficacité les cadres et les employés reçoivent-ils?
Activité de gestion #4 – Gestion de projet et gestion des opérations	
■ <i>La fonction de traitement des demandes n'est pas gérée et menée en tenant dûment</i>	■ L'entité possède-t-elle des pratiques et des systèmes documentés de gestion des projets ou des opérations qui démontrent son souci de l'efficacité?

Risques potentiels pour l'efficacité	Questions
<i>compte du principe d'efficacité.</i> - Les contrôles sont excessifs par rapport à ceux qui existent dans des entités similaires bien gérées. - La conception des programmes ne contribue pas à l'efficacité. - Les normes de services ne sont pas atteintes.	- Comment l'entité optimise-t-elle sa capacité de production disponible, ses installations, son équipement et son personnel afin de produire les volumes visés d'extrants (biens et services)? Par exemple, dispose-t-elle de systèmes de surveillance pour l'utilisation des ressources principales (<i>personnel, systèmes informatiques, etc.</i>)? - Les ressources sont-elles concentrées sur les risques les plus importants? Par exemple, la direction peut-elle démontrer le lien entre l'affectation des ressources et l'évaluation des risques? - L'entité comprend-elle le déroulement du travail (par exemple, les heures et les périodes de pointe) et affecte-t-elle ses ressources en conséquence? - Comment l'entité mesure-t-elle la performance et l'efficacité? Quels sont les indicateurs clés de performance et les cibles en matière d'efficacité? Les cibles et les normes sont-elles atteintes? - L'entité dispose-t-elle de moyens de suivre la performance et l'efficacité des opérations dans les cas où les extrants sont difficiles à mesurer? Par exemple, surveille-t-elle l'atteinte de jalons et de dates cibles? - L'entité a-t-elle évalué ses contrôles de l'efficacité? Si oui, cette évaluation comprenait-elle des comparaisons avec d'autres entités?
Activité de gestion #5 – Systèmes des technologies de l'information	
Les systèmes et les processus n'utilisent pas efficacement les technologies de l'information.	- Quels systèmes des technologies de l'information l'entité a-t-elle mis en place pour améliorer l'efficacité? - L'entité a-t-elle étudié et évalué la possibilité d'utiliser les technologies de l'information (automatisation, services en ligne, systèmes de documentation électronique, environnement écologique [sans papier], etc.) pour améliorer l'efficacité de ses activités et services? A-t-elle mis en place l'un de ces systèmes? - L'entité partage-t-elle des systèmes des technologies de l'information avec d'autres fonctions de traitement des demandes au sein de l'administration publique afin de réduire les coûts? - Comment les renseignements figurant dans les demandes et autres documents pertinents sont-ils collectés et entreposés? (Examiner les procédures manuelles et automatisées). Les technologies de l'information sont-elles utilisées à leur plein potentiel? Peut-on retrouver rapidement un renseignement sur un cas particulier?

Risques potentiels pour l'efficacité	Questions
	▪ Les renseignements demandés et entreposés pour chaque demande sont-ils nécessaires en vertu de la législation ou des politiques? (Par exemple, s'il n'existe pas de conditions d'âge, il n'est peut-être pas nécessaire de demander et d'entreposer les actes de naissance.) ▪ Les processus de règlement des demandes sont-ils automatisés ou manuels? Qui sont les décideurs? Existe-t-il des politiques clairement définies sur les personnes pouvant prendre une décision à propos d'une demande? Existe-t-il des politiques indiquant quand une décision doit être confiée à un échelon supérieur de l'entité? ▪ Les décideurs possèdent-ils des outils pour les aider à prendre et documenter leurs décisions avec efficacité? Par exemple, utilisent-ils des listes de vérification automatisées, des modèles et des générateurs automatisés de rapports pour améliorer l'efficacité et supprimer les redondances?
Activité de gestion #6 – Surveillance de la performance et préparation de rapports	
▪ L'attention accordée à l'efficacité du traitement des demandes est insuffisante. ▪ Les renseignements sur la performance sont inexistantes ou l'attention accordée aux renseignements disponibles est insuffisante. ▪ Les renseignements sur la performance en matière d'efficacité ne sont ni fiables ni pertinents.	▪ L'entité surveille-t-elle l'efficacité, la qualité et les niveaux de service des principaux services qu'elle fournit? Prépare-t-elle des rapports à cet égard? Comment et à quelle fréquence? ▪ L'entité possède-t-elle des renseignements sur la performance de ses activités de traitement des demandes : ○ nombre de demandes reçues; ○ résultats par type de mesure prise, comme le nombre de demandes approuvées ou rejetées; ○ intrants utilisés, comme le nombre d'employés et le montant des dépenses par grande catégorie de demande? ▪ L'entité possède-t-elle des renseignements qui montrent si les cibles et les normes en matière d'efficacité ont été atteintes? ▪ L'entité possède-t-elle des renseignements qui montrent l'évolution de l'efficacité, de la qualité et du niveau de service pour les services qu'elle fournit? L'entité devient-elle plus efficace ou moins efficace? Comment a évolué le ratio entre intrants (ressources financières, personnel) et extrants (activités d'évaluation des demandes ou de délivrance des permis)? ▪ L'entité possède-t-elle des mécanismes pour évaluer et rendre compte des causes profondes de tout changement important de la performance?

Risques potentiels pour l'efficacité	Questions
	▪ L'entité possède-t-elle une stratégie claire pour procéder à une analyse comparative de chacun de ses principaux services afin d'évaluer l'efficacité relative? Le type de données de référence requis a-t-il été clairement défini? Quelles sont ces données de référence? ▪ <i>Quand la performance est inférieure aux données de référence, existe-t-il des éléments probants indiquant que des mesures ont été prises pour améliorer la performance?</i> ▪ L'entité a-t-elle rencontré des obstacles pour fournir ou obtenir des données de référence? Quelles stratégies emploie-t-elle pour surmonter d'éventuels obstacles? ▪ L'entité rend-elle régulièrement compte des progrès réalisés sur le plan des initiatives et des objectifs en matière d'efficacité? À qui remet-elle ces rapports? ▪ L'entité peut-elle démontrer les gains d'efficacité générés par chaque projet individuel? En quoi ces gains ont-ils amélioré la prestation de services? La communication sur les gains d'efficacité comprend-elle des renseignements sur l'investissement initial et les dépenses récurrentes engagées pour réaliser ces gains d'efficacité? ▪ La direction a-t-elle des préoccupations quant à la pertinence, la fiabilité, l'actualité ou l'exhaustivité des renseignements sur la performance en matière d'efficacité? Quelles sont les sources de ces renseignements?
Activité de gestion #7 – Amélioration continue et innovation	
▪ Les possibilités d'utiliser des services partagés (<i>en particulier avec d'autres opérations de traitement des demandes au sein de l'administration publique</i>) n'ont pas été étudiées. ▪ Les systèmes et les processus n'utilisent pas efficacement les technologies de l'information. ▪ La remise en question du statu quo par la haute	▪ L'entité examine-t-elle régulièrement son efficacité? Si oui, comment procède-t-elle? Étudie-t-elle les solutions pour réduire le gaspillage et supprimer les activités inutiles? ▪ L'entité a-t-elle recensé et évalué d'autres modèles et méthodes de prestation de services qui pourraient contribuer à améliorer son efficacité? ▪ <i>L'entité a-t-elle examiné des solutions de remplacement à la vérification des demandes, comme l'identification de demandeurs présentant un risque faible (par exemple, les demandeurs de renouvellements) ou l'échantillonnage?</i> ▪ <i>L'entité a-t-elle envisagé les solutions de règlement automatique des demandes pour les demandeurs présentant un risque faible?</i> ▪ L'entité a-t-elle évalué les gains d'efficacité qu'elle pourrait réaliser

Risques potentiels pour l'efficacité	Questions
direction n'est pas suffisamment rigoureuse.	grâce à de meilleures ententes de collaboration (par exemple, mise en commun des ressources, suppression des redondances, utilisation de services partagés)? ■ <i>L'entité a-t-elle étudié les possibilités d'utiliser des services partagés? Par exemple, la mise en commun de systèmes des technologies de l'information avec d'autres entités gouvernementales ayant des fonctions de traitement des demandes? Met-elle en commun les activités courantes de fonctionnement (par exemple, gestion des ressources humaines, gestion des finances, technologies de l'information) avec d'autres entités gouvernementales?</i> ■ <i>L'entité connaît-elle les modèles et les cadres d'amélioration continue qui sont utilisés dans des entités similaires du secteur public traitant des demandes?</i>

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

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

La collecte et l'analyse des renseignements sur les intrants (par exemple, les ressources financières et humaines) et sur les extrants (par exemple, les demandes traitées et les permis délivrés) aideront les auditeurs à établir s'il existe des signes d'inefficacité. Pendant la phase de planification de l'audit, les auditeurs ne réaliseront pas d'analyse comparative détaillée, mais demanderont plutôt aux gestionnaires du processus de fournir leur propre analyse. Si la direction n'a pas analysé ces renseignements, si certains éléments laissent supposer que les ratios entre intrants et extrants ont évolué à la baisse ou si la performance est inférieure aux cibles et aux données de référence pertinentes, il serait alors utile de procéder à un audit de l'efficacité.

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

Choix de la stratégie et des objectifs de l'audit

Une fois que les auditeurs ont acquis une connaissance adéquate du processus de demande et établi l'existence de préoccupations liées à l'efficacité qui justifient la conduite d'un audit, l'étape suivante consiste à choisir une stratégie et des objectifs d'audit.

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

Le **tableau 2** contient des questions clés qui aideront les auditeurs à établir l'axe le mieux adapté (systèmes ou résultats) pour leur audit d'un processus de demande de permis ou de programme :

Tableau 2 – Questions clés visant à établir l'axe le mieux adapté pour un audit

Question	Signification d'une réponse positive	Signification d'une réponse négative
1. La direction a-t-elle mis en place des systèmes et des pratiques afin d'atteindre l'efficacité?	Un audit axé sur les systèmes est faisable.	Un audit axé sur les systèmes n'est pas conseillé (c'est-à-dire qu'il n'existe pas de système à auditer; cette constatation pourrait être la seule à inclure dans le rapport à ce sujet).
2. La direction a-t-elle mis en œuvre un cadre éprouvé d'amélioration de l'efficacité, comme la méthode de production allégée, le tableau de bord prospectif, etc.?	Un audit axé sur la mise en œuvre de ce système particulier est possible.	L'audit ne doit pas porter sur la mise en œuvre du cadre.
3. La direction mesure-t-elle l'efficacité?	Un audit axé sur les résultats est faisable.	Les auditeurs devront approfondir leur enquête (voir question no 4) pour établir si un audit axé sur les résultats est faisable.

Question	Signification d'une réponse positive	Signification d'une réponse négative
4. Les auditeurs peuvent-ils mesurer eux-mêmes l'efficacité?	Un audit axé sur les résultats est faisable.	Si la réponse à cette question et à la question n° 3 est « non », un audit axé sur les résultats n'est pas conseillé, car ni la direction, ni les auditeurs ne sont préparés à mesurer l'efficacité.
5. Des données de référence, des normes reconnues ou des cibles de performance sont-elles disponibles?	Un audit axé sur les résultats comprenant une comparaison avec des normes, des cibles ou des données de référence est possible (l'objectif sera « normatif ». Voir « Définir les objectifs d'audit » dans le Guide pratique).	Un objectif normatif n'est pas possible. Le résultat pourrait toutefois être examiné en utilisant un objectif « descriptif », mais ce type d'objectif est moins susceptible d'apporter des constatations à valeur ajoutée qu'un objectif normatif.

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

Une fois qu'ils ont décidé de l'axe approprié à donner à l'audit d'un processus de demande, les auditeurs doivent choisir les objectifs de leur audit.

Exemples d'objectifs pour un audit axé sur les systèmes

Le **tableau 3** contient des exemples d'objectifs applicables aux audits axés sur les systèmes.

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

Exemple d'objectif	Type d'objectif	Couverture de l'objectif
1. Établir si les systèmes et les contrôles de gestion qui contribuent à l'atteinte de l'efficacité pour le processus de demande répondent aux attentes (cibles internes, pratiques exemplaires, données de référence, etc.).	Normatif	Systèmes qui contribuent à l'atteinte de l'efficacité.
2. Établir si les systèmes et les pratiques mis en œuvre par la direction pour mesurer l'efficacité du	Normatif	Systèmes qui mesurent et rendent compte de

Exemple d'objectif	Type d'objectif	Couverture de l'objectif
processus de demande et en rendre compte répondent aux attentes (cibles internes, pratiques exemplaires, données de référence, etc.) ¹ .		l'efficacité
3. Établir si la conception et la mise en œuvre par la direction du cadre d'amélioration éprouvé (par exemple, méthode de production allégée, gestion de la qualité totale) pour le processus de demande répondent aux attentes (cibles internes, pratiques exemplaires, données de référence, etc.).	Normatif	Mise en œuvre d'un cadre éprouvé d'amélioration de l'efficacité

Exemples d'objectifs pour un audit axé sur les résultats

Le **tableau 4** contient des exemples d'objectifs applicables aux audits axés sur les résultats.

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

Exemple d'objectif	Type d'objectif	Couverture de l'objectif
1. Établir si la performance du processus de demande en matière d'efficacité opérationnelle correspond aux données de référence, aux normes ou aux cibles clés de performance appropriées.	Normatif	Résultats en matière d'efficacité
2. Évaluer l'évolution dans le temps de l'efficacité du processus de demande.	Descriptif	Résultats en matière d'efficacité

Veuillez noter que les objectifs du **tableau 4** ne sont pas les seuls possibles. On peut combiner les systèmes et les résultats ou bien inclure dans l'audit de performance des objectifs portant sur d'autres domaines que l'efficacité, comme l'économie, l'efficacité ou la conformité (voir « Établir l'objet de l'audit » dans le [Guide pratique](#)). Le choix des objectifs d'audit sera influencé par le mandat et les buts du bureau d'audit ainsi que par le programme ou le permis précisément visé par l'audit.

Exemples d'objectifs tirés de rapports d'audit sur l'efficacité d'un processus de demande

En 2009, la vérificatrice générale du Canada a mené un audit de l'efficacité du processus de [sélection des travailleurs étrangers en vertu du programme d'immigration](#). L'objectif descriptif était le suivant :

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

« L'objectif de la vérification [l'audit] était de déterminer si Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) assurent avec efficacité et efficacité la planification et la mise en œuvre des programmes visant à faciliter l'entrée de travailleurs étrangers permanents et temporaires au Canada. » (Section « À propos de la vérification »)

L'équipe d'audit s'est principalement concentrée sur l'efficacité des systèmes, mais elle a aussi formulé des commentaires sur l'efficacité et les résultats. Par exemple, la conclusion suivante concerne les systèmes :

« Nous avons constaté, dans l'ensemble, que les méthodes actuellement utilisées par Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) n'assurent pas l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre des programmes de travailleurs étrangers. ... [U]n système informatique qui est au cœur de ses plans est en chantier depuis près de 10 ans. En conséquence, les employés dans les missions à l'étranger croulent toujours sous la paperasse et consacrent une grande partie de leur temps à des tâches administratives. » (Paragraphes 2.139 et 2.143)

En 2013, le Government Accountability Office (Bureau du vérificateur général des États-Unis) a mené un [examen du processus de délivrance de permis pour des gazoducs](#) en choisissant lui aussi un objectif descriptif. L'énoncé de l'objectif ne contient pas le terme « efficacité », mais l'examen s'est concentré sur des concepts comme l'opportunité (c'est-à-dire, faire en temps opportun), qui sont inclus dans le concept de l'efficacité :

[Traduction] « Nos objectifs pour cet examen étaient d'établir : 1) les processus que doivent suivre les sociétés de gazoduc pour obtenir un permis de construire des gazoducs interétatiques ou intraétatiques; 2) les renseignements disponibles sur les calendriers relatifs aux processus de délivrance de permis pour les gazoducs; et 3) le cas échéant, les pratiques de gestion indiquées par les parties prenantes qui pourraient améliorer le processus de délivrance de permis. » (Page 35)

Les constatations du Government Accountability Office portent à la fois sur les résultats et sur les systèmes, comme l'illustre l'extrait suivant :

[Traduction] « Les processus de délivrance de permis pour la construction de gazoducs interétatiques et intraétatiques sont complexes et peuvent faire intervenir de multiples organismes fédéraux, étatiques et locaux ainsi que des groupes d'intérêt public et des citoyens, et ils comprennent de multiples étapes... les calendriers relatifs aux processus de délivrance de permis interétatiques et intraétatiques varient en raison de nombreux facteurs, selon les parties prenantes. En ce qui concerne le processus interétatique, la Federal Energy Regulatory Commission [Commission fédérale de réglementation de l'énergie] n'effectue pas de suivi des calendriers, invoquant le peu d'utilité de ce type de données. Le Government Accountability Office a analysé les dossiers publics et constaté que, pour les projets approuvés entre janvier 2010 et octobre 2012, la durée moyenne entre la phase de demande préliminaire et l'obtention de l'agrément était de 558 jours; et la durée moyenne pour les projets ayant commencé à la phase de demande de permis était de 225 jours. » (Voir page des faits saillants)

Un autre audit récent du Government Accountability Office a porté sur [le traitement des demandes de prestations d'invalidité des anciens combattants](#) et contenait un objectif descriptif similaire :

[Traduction] « Le présent rapport examine : 1) les facteurs contribuant à la lenteur du traitement des demandes d'invalidité et des appels au ministère des Anciens combattants; et 2) l'état des efforts récemment déployés par la Veterans Benefits Administration [administration chargée de gérer les demandes de prestations des anciens combattants] en vue d'améliorer le temps de traitement des demandes de prestations d'invalidité et des appels interjetés. » (Page 35)

Ici encore, les constatations portent à la fois sur les systèmes et les résultats :

[Traduction] « Un certain nombre de facteurs — tant externes qu'internes à la Veterans Benefits Administration — ont contribué à augmenter les délais de traitement des demandes et à accumuler en conséquence un arriéré dans le traitement des demandes de prestations d'invalidité des anciens combattants. Étant donné que la population des anciens combattants a augmenté ces dernières années, le nombre annuel de demandes reçues par la Veterans Benefits Administration a également augmenté. Par rapport au passé, ces demandes portent sur un nombre plus élevé d'affections incapacitantes dont certaines, comme les traumatismes cérébraux, sont complexes à évaluer. De plus, en raison des nouvelles réglementations ayant ouvert l'admissibilité aux prestations pour les nouvelles affections associées à l'exposition à l'agent Orange, la Veterans Benefits Administration a traité 260 000 demandes, nouvelles ou qui avaient été précédemment rejetées. Outre ces facteurs externes, des problèmes liés à la conception et à la mise en œuvre du programme de prestations ont contribué à la lenteur des processus. Par exemple, la loi exige que le ministère des Anciens combattants aide les anciens combattants à obtenir les dossiers pour appuyer leur demande de prestations. Cependant, les agents de la Veterans Benefits Administration ont indiqué que la longueur des délais pour obtenir les dossiers militaires — en particulier pour les membres de la Garde nationale et de la Réserve — ainsi que les dossiers médicaux de la Social Security Administration [administration chargée de la sécurité sociale] a des répercussions sur l'obligation d'aider du Ministère, ce qui peut retarder une décision concernant la demande de prestations d'un ancien combattant. Par conséquent, la phase de constitution du dossier pour le processus de demande de prestations a duré en moyenne 157 jours en 2011. En outre, le système de traitement des demandes de la Veterans Benefits Administration fondé sur les documents papier nécessite beaucoup de manipulations, ce qui peut entraîner des égarements ou des pertes de documents, et donc des retards inutiles. À propos des délais pour les appels interjetés, ces dernières années les bureaux régionaux de la Veterans Benefits Administration ont modifié leur fonctionnement et affecté moins de ressources aux appels et davantage aux demandes de prestations, ce qui a entraîné une hausse des délais d'appels. » (Page des faits saillants)

Choix des critères d'audit

Chaque audit est unique en raison du mandat des auditeurs, de son objet, de ses objectifs, des risques identifiés lors du développement de la connaissance des activités et de la manière dont l'entité auditée considère l'atteinte de l'efficacité pour le processus de demande.

Dans les sections suivantes, vous trouverez des critères d'audit pour le processus de demande, classés selon que l'audit est axé sur les systèmes ou sur les résultats et selon les sept activités de gestion qui peuvent stimuler l'efficacité telles que décrites dans le Guide pratique.

Exemples de critères pour un audit axé sur les systèmes

Les critères figurant dans le **tableau 5** ci-dessous contiennent les critères généraux présentés dans le Guide pratique, ainsi que des critères spécifiques à l'efficacité du processus de demande (les ajouts par rapport aux critères généraux sont indiqués en italique). Les auditeurs peuvent également ajouter d'autres critères pour les quatre fonctions de soutien qui contribuent à l'atteinte de l'efficacité.

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

De même, si les auditeurs choisissent l'objectif 3 du **tableau 3** (objectif normatif portant sur la mise en œuvre d'un cadre éprouvé d'amélioration de l'efficacité), ils devront utiliser des critères concernant spécifiquement le cadre et les bonnes pratiques de mise en œuvre, et les critères pour un audit axé sur les systèmes repris au **tableau 5** ne joueront alors qu'un rôle mineur.

Tableau 5 – Exemples de critères pouvant servir à un audit de l'efficacité axé sur les systèmes et qui porte sur un processus de demande

Activité de gestion	Critères
1. Engagement et ton donné par la direction	Priorité à l'efficacité. La haute direction a souligné que l'efficacité est une priorité <i>pour le processus de demande</i>, et que l'atteinte de celle-ci incombe tant aux cadres qu'aux employés. Attentes claires. La haute direction a défini et communiqué clairement les résultats attendus en matière d'efficacité, assortis de cibles et d'indicateurs <i>pour le processus de</i>

Activité de gestion	Critères
	<i>demande.</i> Données de base définies. L'entité a défini des données de base claires pour les coûts, la qualité et le niveau de service de chacune de ses principales activités <i>relatives au processus de demande.</i> Politiques. Les procédures opérationnelles contiennent des directives claires sur les étapes à suivre pour traiter une demande et sur la ou les personnes ayant le pouvoir de rendre une décision. Gestion des risques. Les procédures et les politiques de gestion des risques sont pleinement documentées et approuvées par la direction de l'entité. Période de renouvellement. L'efficacité a été prise en compte lorsque fut établi la période devant s'écouler avant la présentation d'une nouvelle demande ou le renouvellement d'un permis.
2. Planification stratégique	Planification stratégique. L'entité possède un processus de planification stratégique afin de repérer ses inefficiences et de classer par ordre de priorité ses initiatives d'amélioration de l'efficacité <i>pour le processus de demande.</i> Évaluation des risques. L'entité a évalué les risques et les conséquences possibles du maintien d'opérations <i>liées au processus de demande</i> jugées inefficaces. Évaluation des possibilités. L'entité recense et évalue constamment les possibilités d'améliorer l'efficacité <i>du processus de demande.</i> Conception du processus. Les principaux éléments de la conception du processus et les procédures administratives connexes sont proportionnés à l'échelle, la nature, la complexité ainsi qu'aux risques du processus de demande. Collaboration et partenariat. Une consultation efficace et une relation constructive et coopérative entre les administrateurs, les bénéficiaires du programme et les autres parties prenantes contribuent à rendre l'administration du programme plus efficace, efficace et équitable. Culture soucieuse du risque. L'entité devrait être capable d'évaluer les risques et de tirer parti des possibilités d'innover, de simplifier le processus de demande et d'améliorer la performance.

Activité de gestion	Critères
3. Planification opérationnelle	Planification opérationnelle. Les systèmes et les pratiques utilisés par l'entité pour affecter des ressources financières, humaines et matérielles aux projets et aux opérations <i>liés au processus de demande</i> sont conçus en vue d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Niveau de service. L'entité a adopté des normes de niveau de service <i>concernant le processus de demande</i> qui sont utilisées par les planificateurs opérationnels pour recenser les intrants requis, établir le budget connexe et procéder à leur répartition. Coûts des intrants. L'entité recense et analyse les coûts des intrants pour tous ses principaux services et programmes <i>liés au processus de demande</i>. Coûts unitaires. L'entité calcule les coûts unitaires de ses principaux services <i>liés au processus de demande</i> et surveille leur évolution dans le temps. Variation des coûts. L'entité possède une connaissance claire de l'évolution des coûts en fonction des fluctuations des niveaux d'activité <i>concernant le processus de demande</i>. Renseignements financiers comparables. L'entité compile continuellement des renseignements financiers pertinents <i>pour les fonctions de traitement des demandes</i> et génère des renseignements que l'on peut comparer dans le temps. Affectation du personnel. Les systèmes et les pratiques que l'entité utilise pour répartir le personnel entre les différents services <i>liés au processus de demande</i> ou les unités fonctionnelles sont conçus pour améliorer l'efficacité. Répartition. Les ressources humaines sont réparties par ordre de priorité, en commençant par les domaines de risques les plus importants du processus de demande. Personnel qualifié. Les opérations <i>liées au processus de demande</i> sont conçues et exécutées par un personnel qualifié ayant des rôles et des responsabilités clairement définis. Obligations redditionnelles. Les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et les obligations redditionnelles se rattachant à l'efficacité <i>du processus de demande</i> sont clairement définis, attribués et communiqués.

Activité de gestion	Critères
4. Gestion de projet et gestion des opérations	Souci de l'efficacité. Les contrôles de gestion de projet et de gestion des opérations de l'entité, les systèmes opérationnels et les procédures de travail tiennent dûment compte du principe d'efficacité. Procédures et systèmes opérationnels. Les opérations liées à la prestation des services de l'entité sont élaborées et exécutées au moyen de systèmes, de procédures et de processus efficaces. Utilisation de la capacité de production. L'entité optimise sa capacité de production disponible, ses installations, son équipement et son personnel afin de produire les volumes visés de biens et de services. Directives pour les demandeurs. Des directives claires et détaillées sont fournies afin d'aider les demandeurs à soumettre des demandes bien préparées. Conception du formulaire de demande. - Le formulaire est conçu de manière à amener le demandeur à fournir les renseignements requis. - Les renseignements recueillis apportent des éléments probants suffisants et fiables pour établir si le demandeur satisfait aux critères d'admissibilité établis dans les directives ou la législation pertinentes. - Les demandes respectent les exigences sur la sécurité et sur la protection des renseignements personnels. Décisions opportunes. Les décisions sur la demande d'une personne morale ou physique sont prises en temps opportun et communiquées rapidement au demandeur. Processus d'appel. Il existe des mécanismes pour faciliter une discussion rapide en cas de désaccord sur une décision et, le cas échéant, la résolution du problème.
5. Systèmes des technologies de l'information	Systèmes des technologies de l'information. L'entité évalue périodiquement les possibilités d'utiliser les technologies de l'information pour améliorer l'efficacité de ses activités et de ses services. Information. Les systèmes des technologies de l'information fournissent aux décideurs les renseignements appropriés, en temps opportun et à un coût raisonnable pour l'entité, afin que les décisions sur les demandes de programme ou de permis soient prises avec efficacité.

Activité de gestion	Critères
	Politiques en matière de documentation. Des directives sont fournies aux décideurs sur les renseignements qui doivent être compilés, conservés et entreposés concernant une décision sur une demande de programme ou de permis. Recherche d'une information. Des directives sont fournies sur la manière de préparer et de réunir la documentation afin que, dans le cas d'une demande de renseignements sur une décision, les frais de recherche de l'information soient réduits au minimum.
6. Surveillance de la performance et préparation de rapports	Surveillance de la performance. L'entité surveille continuellement la performance de ses principaux services et activités à l'aide d'indicateurs fiables d'efficacité. Surveillance de la qualité et du niveau de service. L'entité surveille continuellement la qualité et le niveau de service pour <i>chacun de ses principaux services liés au processus de demande</i>. Analyse comparative. ▪ L'entité effectue régulièrement une analyse comparative de <i>ses principaux services liés au processus de demande</i> afin d'évaluer leur efficacité relative et de repérer les domaines à améliorer. ▪ L'entité utilise des données comparatives issues de processus de demande similaires afin de comprendre la gamme de coûts et les domaines sur lesquels il faut se concentrer pour optimiser les ressources. Rapports sur les initiatives en matière d'efficacité. L'entité rend compte périodiquement des progrès réalisés par rapport à ses initiatives et à ses objectifs en matière d'efficacité. ▪ Les rapports contiennent des renseignements pertinents, actuels, fiables et complets sur l'atteinte de l'efficacité. ▪ Les rapports contiennent des renseignements sur les gains d'efficacité obtenus dans le cadre de projets individuels et sur l'impact de ces gains sur l'amélioration des services fournis par l'entité. Rapports sur les gains d'efficacité. Pour rendre compte des gains d'efficacité, l'entité : ▪ prépare des rapports à des périodes régulières à l'aide de mesures et d'indicateurs valides et fiables; ▪ compare les valeurs actuelles avec des données de base;

Activité de gestion	Critères
	- explique l'incidence des gains d'efficacité sur les coûts, la qualité et le niveau de service, afin de démontrer l'incidence complète des changements; - énonce avec transparence les investissements initiaux et les coûts récurrents engagés pour atteindre l'efficacité.
7. Amélioration continue et innovation	Amélioration des méthodes opérationnelles existantes. L'entité évalue continuellement s'il est possible de rationaliser ses systèmes et procédures, d'optimiser l'affectation de ses ressources et de supprimer les redondances et le gaspillage. Innovation. L'entité recense et évalue périodiquement des idées novatrices pour améliorer l'efficacité de ses principaux services et activités. Diversification des méthodes de prestation de services. L'entité établit et évalue périodiquement le bien-fondé d'autres méthodes et modèles de prestation de services susceptibles d'améliorer son efficacité. Efficacité grâce à la collaboration. L'entité évalue périodiquement le bien-fondé et la faisabilité d'améliorer l'efficacité en recourant à de nouvelles ententes de collaboration ou en améliorant celles qui existent déjà (par exemple, mise en commun des ressources, suppression des redondances et utilisation de services partagés, en <i>particulier avec des entités similaires au sein du gouvernement ou du secteur public</i>). Processus d'amélioration continue. L'entité a mis en place un processus d'amélioration continue de la qualité afin d'améliorer ses systèmes et ses pratiques de prestation de services.

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

Exemples de critères pour un audit axé sur les résultats

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

Tableau 6 – Exemples de critères pouvant servir à un audit de l'efficacité axé sur les résultats et qui porte sur le processus de demande

Critères pour un audit axé sur les résultats	
1. Fiabilité et autres caractéristiques qualitatives des renseignements.	L'entité utilise des renseignements actuels, pertinents, fiables et complets pour évaluer son efficacité.
2. Choix des données de référence.	L'entité sélectionne des données de référence pertinentes et raisonnables pour évaluer sa performance en matière d'efficacité.
3. Atteinte des cibles ou satisfaction aux normes.	L'entité atteint les cibles d'efficacité définies dans son plan d'opération annuel ou répond aux normes sectorielles reconnues en matière d'efficacité. Quand la performance est inférieure aux attentes ou aux normes, l'entité en recherche les causes profondes sous-jacentes.
4. Conclusions étayées par des données.	L'entité tire des conclusions appropriées sur son efficacité à partir des données sur sa performance, des données de référence, des données de base ou des cibles de performance.
5. Rapports sur les initiatives en matière d'efficacité.	L'entité rend compte périodiquement des progrès réalisés par rapport à ses initiatives et à ses objectifs en matière d'efficacité.
	Les rapports contiennent des renseignements sur les gains d'efficacité obtenus dans le cadre de projets individuels et sur l'impact de ces gains sur l'amélioration de ses services liés au processus de demande.
6. Rapports sur les gains d'efficacité.	Pour rendre compte des gains d'efficacité, l'entité ayant un processus de demande :
	- prépare des rapports à des périodes régulières à l'aide de mesures et d'indicateurs valides et fiables; - compare les valeurs actuelles avec des données de base; - explique l'incidence des gains d'efficacité sur les coûts, la qualité et le niveau de service, afin de démontrer l'incidence complète des changements; - énonce avec transparence les investissements initiaux et les coûts récurrents engagés pour améliorer l'efficacité.

Critères pour un audit axé sur les résultats

7. Processus d'analyse comparative²

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

² Source : Business Performance Improvement Resource, 2008, [Benchmarking](#).

Examen

Sélection des procédures d'audit

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

Le **tableau 7** contient des exemples de procédures pouvant être utilisées pour auditer l'efficacité d'un processus de demande. Veuillez noter que certaines procédures sont uniquement applicables aux audits axés soit sur les systèmes soit sur les résultats, et que d'autres sont utilisables pour les deux catégories.

Tableau 7 – Exemples de procédures pour auditer l'efficacité d'un processus de demande

Axe de l'audit	Procédure d'audit	Activités de gestion connexes (voir le Guide pratique)
Systèmes ou résultats	Mesures et cibles de performance Examiner les résultats rapportés afin de déceler d'éventuels indicateurs d'inefficacité. Effectuer une comparaison avec des données de référence ou des normes.	Surveillance de la performance et préparation de rapports
Systèmes ou résultats	Analyse des données et analyse comparative ▪ Délais – Analyser les données sur le temps mis pour traiter étape par étape un échantillon de demandes. Les normes de services et les attentes en matière de performance sont-elles satisfaites pour chaque phase du processus? Existe-t-il des étapes du processus qui prennent plus de temps qu'elles devraient? ▪ Tendances historiques – Examiner le passé afin de dégager des tendances concernant le nombre de permis délivrés, les délais, etc. ▪ Coûts – Établir le coût moyen du traitement d'une demande. Réaliser une comparaison avec les attentes de la direction. Réaliser une analyse comparative avec des fonctions similaires de traitement de	Engagement et ton donné par la direction; planification opérationnelle; gestion de projet et gestion des opérations; surveillance de la performance et préparation de rapports

Axe de l'audit	Procédure d'audit	Activités de gestion connexes (voir le Guide pratique)
	demandes. Calculer les économies de coûts que l'on pourrait réaliser si l'ensemble du processus correspondait aux données de référence ou aux attentes de la direction. ▪ Accès et capacité – Comparer le volume des opérations avec la capacité du système. La capacité est-elle adaptée au volume? Établir s'il existe un arriéré de traitement à un endroit du système. Quels obstacles sont à l'origine de cet arriéré? Existe-t-il un signe de capacité excédentaire? (Par exemple, du personnel de centres d'appels ou des employés d'autres programmes ont-ils un temps d'inactivité important?) A-t-on étudié les possibilités d'utiliser cette capacité excédentaire?	
Systèmes	Possibilités d'automatisation ou d'amélioration du système ▪ Passage en revue du système – Le but est de veiller à ce que les auditeurs comprennent les systèmes, les interfaces et les processus manuels. Certains signes laissent-ils penser qu'il faut améliorer les systèmes? Peut-on procéder à des améliorations présentant un bon rapport coût-efficacité? ▪ Recherche des inefficiences du processus – Existe-t-il des signes de redondances? Par exemple, les renseignements qui sont saisis au début du processus ne devraient pas l'être de nouveau à une étape ultérieure. Existe-t-il des indicateurs d'inefficacité d'autres processus ou procédures (par exemple, existence d'étapes inutiles)? ▪ Évaluation des possibilités de services en ligne – L'entité propose-t-elle des services en ligne? Si elle ne le fait pas, cette possibilité a-t-elle été étudiée?	Gestion de projet et gestion des opérations; systèmes des technologies de l'information; amélioration continue et innovation
Systèmes	Processus de vérification des renseignements fournis	Planification stratégique; gestion de projet et gestion des

Axe de l'audit	Procédure d'audit	Activités de gestion connexes (voir le Guide pratique)
	dans les demandes ▪ L'approche utilisée est-elle fondée sur les risques? ▪ Combien de temps consacre-t-on aux procédures de vérification? ▪ Quel est le ratio entre les constatations et les renseignements vérifiés? Certains signes laissent-ils penser que la vérification contribue à atténuer les risques du processus? ▪ Existe-t-il des moyens plus efficaces de vérifier les renseignements? Par exemple, pourrait-on vérifier certains renseignements en utilisant des ententes sur le partage de données avec d'autres paliers de l'administration publique? A-t-on déjà étudié cette solution?	opérations; systèmes des technologies de l'information; amélioration continue et innovation
Systèmes ou résultats	Demandes incomplètes Établir le nombre ou le pourcentage de demandes incomplètes et le processus à appliquer pour compléter ces demandes. Si possible, quantifier le temps et le coût de gestion des demandes incomplètes. Établir si quelque chose peut être fait (par exemple, clarifier les instructions fournies aux demandeurs) pour réduire le nombre de demandes incomplètes.	Planification stratégique; gestion de projet et gestion des opérations; surveillance de la performance et préparation de rapports

Axe de l'audit	Procédure d'audit	Activités de gestion connexes (voir le Guide pratique)
Systèmes	Formation du personnel Interroger un échantillon d'agents chargés de traiter les demandes afin d'établir la stratégie en matière de formation. Examiner les politiques et les registres de formation. Certains signes laissent-ils penser que la formation est insuffisante ou qu'elle ne contribue pas à l'efficacité?	Planification opérationnelle
Systèmes	Documentation Examiner un échantillon de dossiers de demande afin d'établir si les politiques et les normes sont respectées. La documentation est-elle bien organisée et facilement accessible? Existe-t-il des moyens d'améliorer l'efficacité du processus de documentation (c'est-à-dire utiliser des solutions moins coûteuses tout en conservant la même qualité d'extraits, comme des documents scannés au lieu de dossier au format papier)?	Gestion de projet et gestion des opérations; systèmes des technologies de l'information; amélioration continue et innovation
Systèmes ou résultats	Frais généraux administratifs Comparer les frais administratifs avec ceux de fonctions similaires de traitement des demandes. Ces frais peuvent comprendre les coûts du personnel administratif, des locaux et d'autres éléments. Calculer les économies qui pourraient être réalisées si la performance était conforme aux données de référence.	Planification opérationnelle; gestion de projet et gestion des opérations, surveillance de la performance et préparation de rapports
Systèmes ou résultats	Innovations possibles pour améliorer l'efficacité Mener des recherches sur les solutions possibles, en particulier sur l'utilisation de services partagés et discuter de leur faisabilité. S'il existe des centres de services publics, des centres d'accès ou des modèles similaires de guichet unique pour les services	Surveillance de la performance et préparation de rapports; amélioration continue et innovation

Axe de l'audit	Procédure d'audit	Activités de gestion connexes (voir le Guide pratique)
	gouvernementaux, établir si la fonction audité en fait partie et, si ce n'est pas le cas, établir pourquoi. Mener des recherches pour établir s'il existe des moyens d'automatiser les processus – par exemple, création, envoi et entreposage de documents électroniques; mécanisme de soumission de demande électronique ou règlement automatique des demandes pour les demandeurs présentant un faible risque.	

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

Pendant la phase d'examen, les auditeurs devront probablement se demander s'ils peuvent se fier aux renseignements générés grâce aux systèmes mis en place par la direction de l'entité auditée. Cela vaut particulièrement pour les audits qui se concentrent sur les résultats du processus de demande ou sur les systèmes mis en place par la direction aux fins de la surveillance de la performance et de la préparation de rapports à cet égard.

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

Rapport d'audit

La présentation des résultats de l'audit de l'efficacité d'un processus de demande de permis ou de programme nécessite les mêmes considérations que pour tout autre audit de performance. Le rapport d'audit doit être rédigé de manière claire afin d'éviter tout malentendu et de maximiser l'impact de l'audit. Comme indiqué dans le [Guide pratique](#), la quantification ainsi que l'utilisation de graphiques et de diagrammes sont recommandées, car ces techniques captent l'attention du lecteur et améliorent la compréhension. Étant donné que le temps de traitement constitue un élément particulièrement important pour les fonctions de traitement des demandes, il est conseillé aux auditeurs de se référer à la section consacrée à ce thème dans le Guide pratique.

Dans un audit de l'efficacité portant sur le processus de demande de permis ou d'accès à un programme, il est utile que le rapport d'audit contienne des estimations des économies de coûts, les augmentations du nombre de demandes traitées, ou les réductions du temps d'attente dans les services qui pourraient résulter des améliorations de l'efficacité. Comme indiqué dans le Guide pratique, il peut être utile de faire valider les estimations concernant les coûts par un spécialiste avant leur publication.

Bibliographie

Australian National Audit Office. *Implementing Better Practice Grants Administration*, 2013, disponible à l'adresse <https://www.anao.gov.au/work/better-practice-guide/implementing-better-practice-grants-administration>

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

Bureau du vérificateur général du Canada. *L'accès aux services en ligne*, 2011, disponible à l'adresse http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201311_02_f_38796.html

Bureau du vérificateur général du Canada. *L'octroi des visas*, 2011, disponible à l'adresse http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201111_02_f_35934.html

Bureau du vérificateur général du Canada. *Les services de passeport — Passeport Canada*, 2009, disponible à l'adresse http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200903_05_f_32292.html

Bureau du vérificateur général du Canada. *La sélection des travailleurs étrangers en vertu du programme d'immigration*, 2009, disponible à l'adresse http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200911_02_f_33203.html

Bureau du vérificateur général du Canada. *Vérification de l'efficacité*, 1995, disponible à l'adresse http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/verification_efficiency.pdf

Business Performance Improvement Resource. *Benchmarking*, 2008, disponible à l'adresse <http://www.bpir.com/benchmarking-bpir.com/menu-id-73.html>

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

Government Accountability Office. *Pipeline Permitting*, 2013, disponible à l'adresse <http://www.gao.gov/products/GAO-13-221>

Government Accountability Office. *Veterans' Disability Benefits*, 2012, disponible à l'adresse www.gao.gov/products/GAO-13-89

Northern Ireland Audit Office. *Improving Public Sector Efficiency: Good Practice Checklist for Public Bodies*, 2010, disponible à l'adresse http://www.niauditoffice.gov.uk/improving_public_sector_efficiency_-_good_practice_checklist_for_public_bodies.pdf