

L'analyse des causes profondes dans les audits

Webinaire avril 2020

Sharon Clark



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION

Dernière heure!

www.lapressefc.ca

Votre journal préféré

Depuis 1980

**RAPPORT D'AUDIT ACCABLANT:
RISQUES INACCEPTABLES
POUR LA SANTÉ PUBLIQUE**

PLANS D'URGENCE DÉSUETS

**GRAVES LACUNES DANS LE
SUIVI DE LA
PERFORMANCE DES
ENSEIGNANTS**

**UN AUDIT CONCLU QUE DES CENTAINES DE PERSONNES
AVAIENT UN ACCÈS NON AUTORISÉ À DES SYSTÈMES
INFORMATIQUES GOUVERNEMENTAUX**

**SCANDALE : TOUTES
LES RÈGLES ONT ÉTÉ
IGNORÉES**

**LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL TROUVE
DES TROUS BÉANTS DANS LES
ANALYSES FINANCIÈRES D'UN
MINISTÈRE**

Constatations d'audit courantes

**NON RESPECT DES
RÈGLES ET POLITIQUES**

**STRATÉGIES
NON EXISTANTES**

RISQUES NON GÉRÉS

**PROGRÈS
NON SUIVIS**

**RÉSULTATS
NON ATTEINTS**

**DONNÉES
NON DISPONIBLES**





La question centrale...

Pourquoi?



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION

Les 4 C

Critères

- **Critères** appropriés – **quelle devrait être la situation?**

Conditions

- Questions qui permettront d'établir les **conditions** – **quelle est la situation actuelle?**

Causes

- Questions qui permettront d'établir les **causes** de manière à :
 - distinguer les **conditions** sous le contrôle de la direction de celles qui échappent à sa volonté;
 - établir des recommandations au sujet des causes profondes, et pas seulement des symptômes.

Conséquences

- Questions qui permettront d'établir les **conséquences** de manière à :
 - expliquer aux lecteurs pourquoi ils devraient s'intéresser aux problématiques abordées;
 - éviter de formuler des constatations et des recommandations sur des problèmes théoriques sans **conséquences** significatives.



Les 4 C

Critères

Conditions

Causes

Conséquences

Pour chaque constatation:

Recommandation 1: Axée sur le symptôme.

Recommandation 2: Axée sur la cause.



DOCUMENT DE TRAVAIL

Mieux intégrer l'analyse des causes profondes à l'audit de performance dans le secteur public



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION



ANALYSE DES CAUSES PROFONDES

OBSERVATIONS
D'AUDIT

RENDEMENT MINISTÉRIEL

RAPPORT D'AUDIT /
RECOMMANDATIONS



AUTORITÉS

EXÉCUTION

SUIVI ET RAPPORTS SUR LE RENDEMENT

MAIN D'OEUVRE

CULTURE

ACTIFS

PROCESSUS ET PLANIFICATION



TECHNIQUE DES
CINQ « POURQUOI »

ANALYSE CAUSALE



DIAGRAMMES DE PARETO

DIAGRAMMES EN ARÊTES DE POISSON



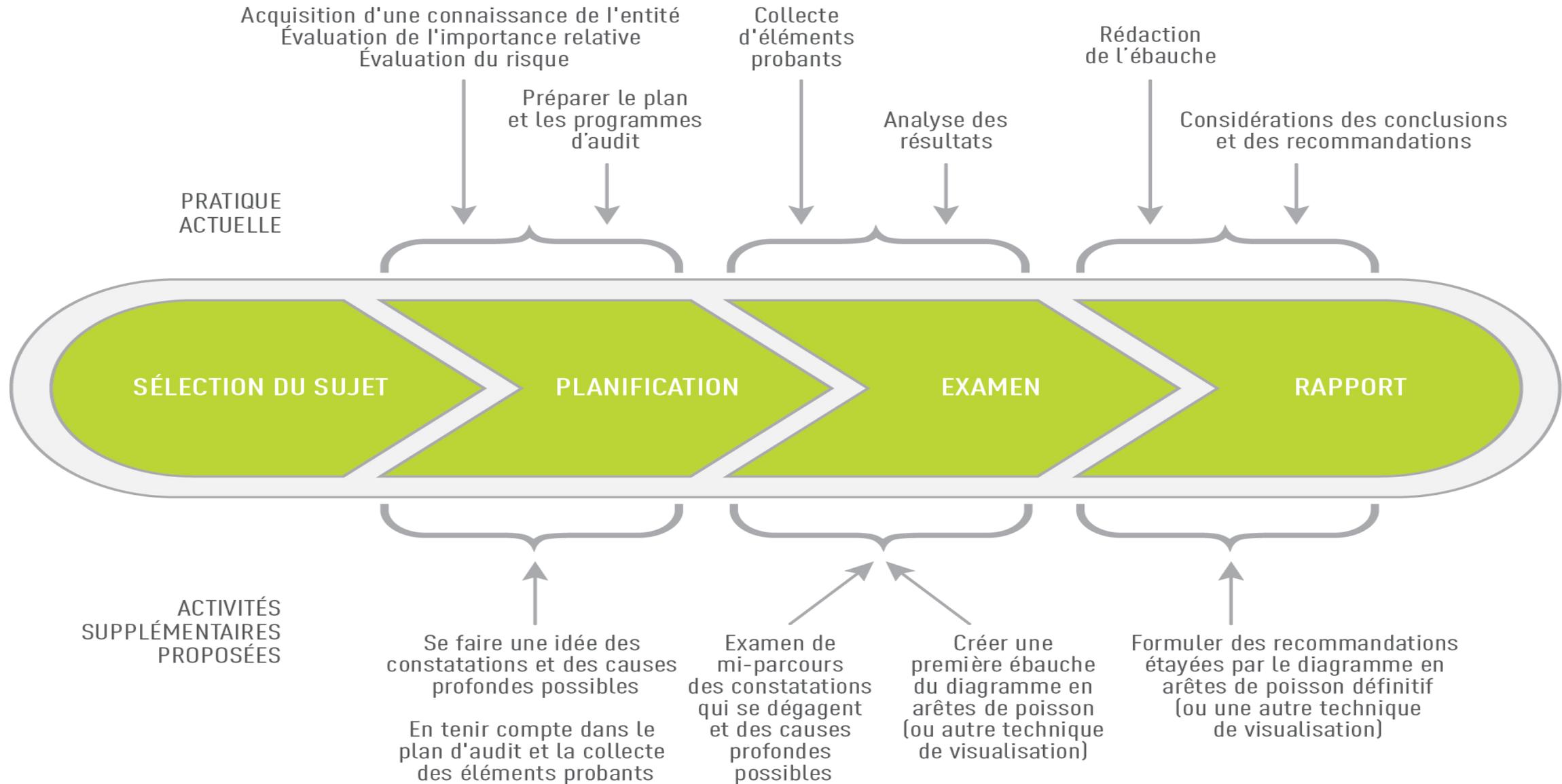


Question

- Dans quelle phase d'audit est-ce qu'on prend en considération l'analyse des causes profondes?



L'analyse des causes profondes et le processus d'audit



Les principales catégories de causes profondes possibles



Catégorie: Autorisation

Catégorie	Indicateurs des causes possibles
Autorisation	<ul style="list-style-type: none">• Absence d'autorisation pour le programme, l'activité ou la fonction• Manque d'orientation claire pour les activités de planification, de mise en œuvre et de rapport• Mauvaise compréhension du mandat• Structures de gouvernance faibles, inappropriées ou inexistantes



Catégorie: Processus et planification

Catégorie	Indicateurs des causes possibles
Processus et planification	<ul style="list-style-type: none">• Règles et processus (incluant ceux liés à la prise de décision) inexistants ou imprécis• Plans stratégiques et opérationnels non établis, non approuvés ou ne répondant pas aux critères SMART (spécifique, mesurable, approprié, réaliste, temporel)



Catégorie : Main d'oeuvre

Catégorie	Indicateurs des causes possibles
Main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none">• Postes non comblés par des personnes compétentes; fonctions inadéquatement remplies par des employés ou non remplies en temps voulu• Faiblesses dans les méthodes d'embauche, de maintien en poste et de rémunération des employés• Manque de clarté dans la définition des rôles et responsabilités• Pénurie d'employés possédant les compétences et les connaissances nécessaires• Absence de processus adéquat de supervision et d'évaluation du rendement



Exemple

- Constat: « Le Ministre des transports n'a pas d'approche cohérente à la sécurité des véhicules commerciaux»

Le rapport explique pourquoi une approche cohérente est important.

- Ensuite – pourquoi?

« Cela est dû en partie à la structure du ministère. Les agents sur le terrain **ne relèvent pas directement de la Direction générale de la sécurité**, ce qui rend plus difficile de s'assurer qu'ils suivent la politique et les priorités de l'administration centrale. »

Mais pourquoi les agents sur le terrain ne relèvent pas directement de la Direction générale de la sécurité?

Les catégories de causes profondes + La Culture





« La culture organisationnelle, ce n'est pas ce qui est dit; c'est ce qui est fait. »

— Richard F. Chambers



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION

Culture

Catégorie principale	Causes possibles
Culture	<ul style="list-style-type: none">• Ton incohérent ou inapproprié de la direction• Absence de règles définissant les comportements attendus• Préjugés dans les pratiques de recrutement• Manque de formation permettant d'aider le personnel à adopter les comportements attendus• Absence de mesures incitatives (pour promouvoir les comportements attendus) ou dissuasives (pour décourager les violations des politiques)• Absence de surveillance et de mise en application des politiques; mauvais comportements tolérés par les cadres supérieurs• Existence de sous-cultures non conformes à la culture organisationnelle attendue

Les catégories de causes profondes





Question

Quelles sont deux catégories principales des cause profondes?





Question

Lesquelles sont deux techniques pour l'analyse des causes profondes?



La technique des “cinq pourquoi”

Pourquoi?

Pourquoi?

Pourquoi?

Pourquoi?

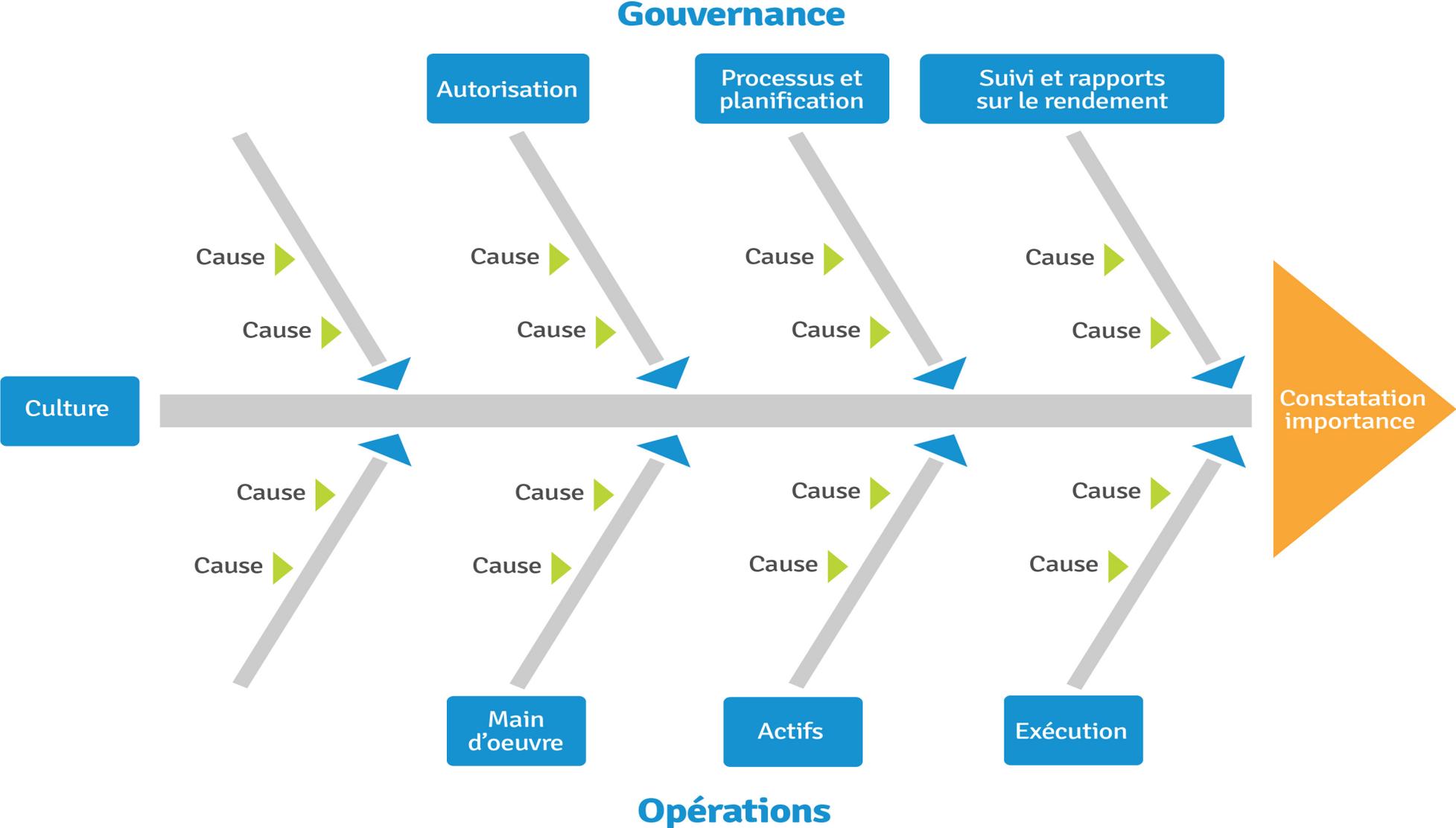
Pourquoi?



La technique des cinq pourquoi – Exemple

- **Constataction** : La disponibilité des ambulances n'a pas été conforme à la cible établie.
- **Pourquoi?** Les véhicules étaient souvent indisponibles en raison de bris mécaniques.
 - **Pourquoi?** Nombre insuffisant de mécaniciens sur le site pour procéder aux travaux d'entretien et aux réparations nécessaires.
 - **Pourquoi?** Trop peu de mécaniciens ont réussi le programme de formation au cours des dernières années.
 - **Pourquoi?** Il n'y a pas suffisamment de formateurs pour donner la formation requise.
 - **Pourquoi?** Beaucoup de formateurs ont pris leur retraite au cours de la même année et il n'y avait pas de plan pour assurer la relève ni de stratégie de recrutement.
- **Recommandation** (*axée sur le symptôme*) : L'entité devrait s'assurer que les ambulances soient disponible selon les cibles établies.
- **Recommandation** (*axée sur la cause*) : L'entité devrait définir un plan de relève et une stratégie de recrutement de formateurs pour appuyer les activités d'entretien des véhicules.

Diagramme en arêtes de poisson



Exemple

Gouvernance

Autorisation

Processus et planification

Suivi et rapports sur le rendement

Absence d'une politique définissant les comportements attendus

Suivi absent ou déficient

Plans opérationnels inadéquats

Processus de collaboration non définis

Critères vagues pour déclencher une réponse

Comité de surveillance inactif

Rôles et responsabilités manquant de clarté

Exigences en matière de rapports manquant de clarté

Culture

Risques transférés au secteur privé

Personnes essentielles non impliquées

Critères pour appeler le personnel mal compris

Spécialistes paramédicaux non disponibles

Ambulance non disponible

Entretien régulier non effectué

Équipements non disponibles - oxygène/sang

Conditions météorologiques défavorables

Prise de décision déficiente

Emplacement des installations inadéquat

Main d'oeuvre

Actifs

Exécution

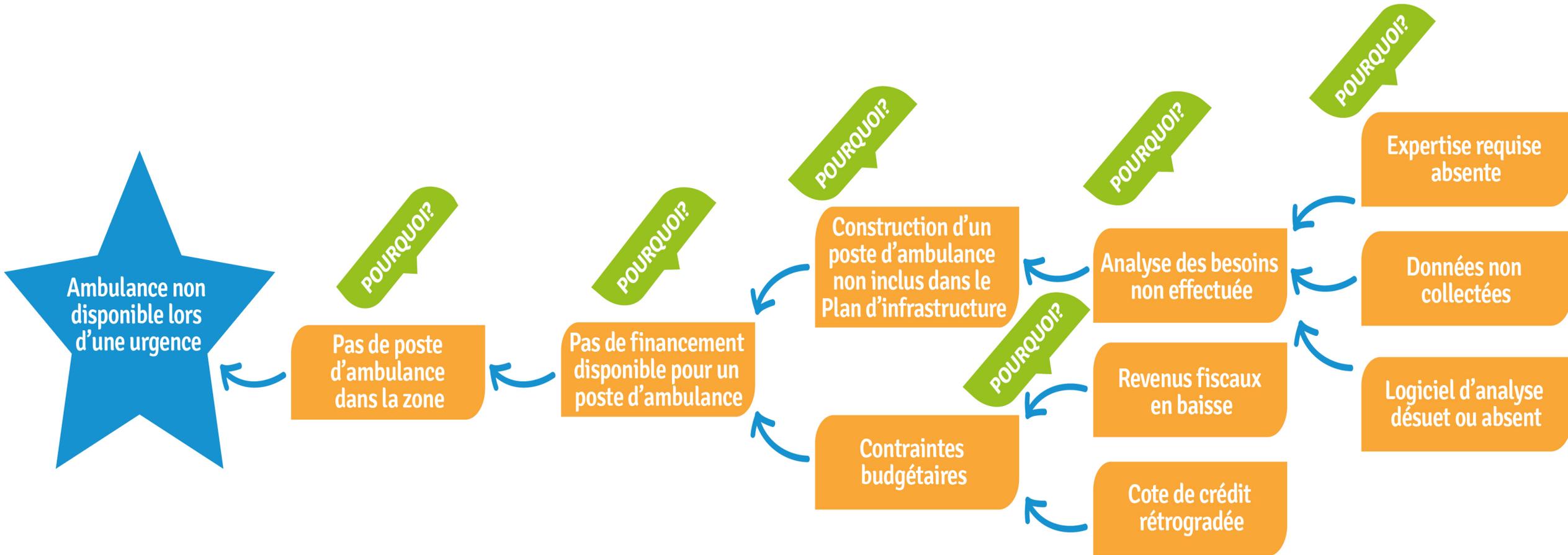
Opérations

Ambulances qui ne répondent pas aux appels

La cartographie des causes



Cartographie des causes – Exemple





FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION

Les biais cognitifs et l'analyse des causes profondes

Biais de disponibilité

Je ne peux pas me souvenir de tout

Biais d'ancrage

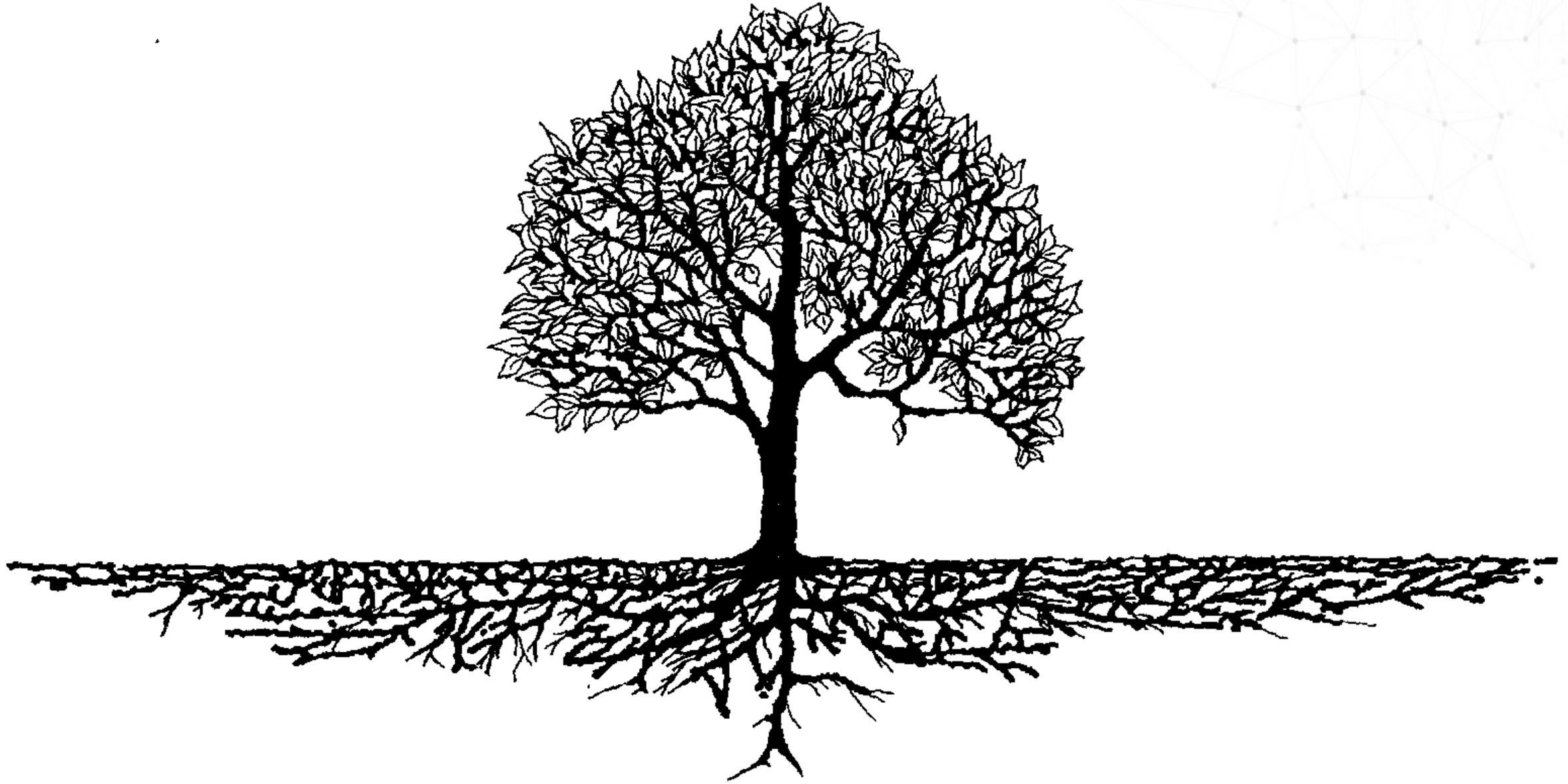
Je dois interpréter l'information reçue pour lui donner un sens

Biais de récence

Biais de confirmation

Je dois agir rapidement lorsque je suis confronté à l'incertitude





FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION

La Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation



Formation FCAR



L'analyse des causes profondes



L'audit de l'égalité des sexes



La collecte et l'analyse des éléments probants



Les principes de base de l'audit de performance



Diriger des audits réussis



Rédaction de rapports efficaces



Questions??



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION

Exemple BVG Alberta – Audit du Système de soins de santé 2017: Structure, Intégration

- Audit de suivi – 40+ audits précédents sur différents aspects du système de soins de santé depuis les années 1990
 - **Constation: Les Albertains ne reçoivent pas la qualité des soins qu'ils pourraient recevoir.**
- Des mêmes lacunes persistent, car les causes profondes n'ont pas été résolues.
- Les causes sont:
 - la structure fragmentée du système de santé
 - le manque d'intégration des services médicaux et des services des autres prestataires de soins
 - le manque de partage et d'utilisation des informations cliniques.



Exemple - Colombie-Britannique – Audit du Système de santé 2015: Culture

- Nous avons constaté que **le ministère employait un approche «commande et contrôle »** sur le projets. Les principales organisations de soins de santé s'éloignent des styles de leadership dominants, en faveur des approches collaboratives.
- Des nouveaux styles de leadership se concentrent sur la construction d'un objectif commun ...plutôt que l'autorité positionnelle.
- Ces nouveaux leaders développent et favorisent une culture organisationnelle libre du «blâme et de la honte».
- **RECOMMANDATION:** Nous recommandons que le ministère revoie son approche de leadership actuel et développe une stratégie de leadership collaboratif pour les futurs projets informatiques.

Prochains webinaires



L'AUDIT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

le 19 mai 2020 14 h à 15 h (HAE) | Français

le 12 mai 2020 14 h à 15 h (HAE) | Anglais



UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LES AUDITS

le 16 juin 2020 14 h à 15 h (HAE) | Français

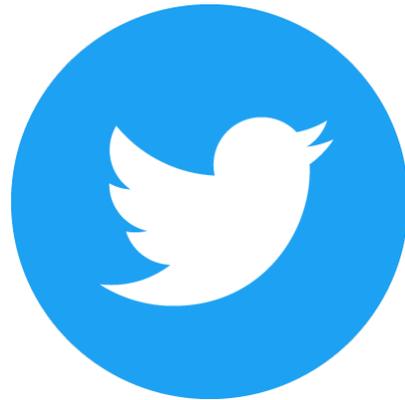
le 9 juin 2020 14 h à 15 h (HAE) | Anglais



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION



sclark@caaf-fcar.ca



Suivez-nous!



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION