

MANUEL DE VÉRIFICATION DE GESTION



Bureau du vérificateur général du Canada

Le Manuel de vérification de gestion doit être vu comme une référence en vue de l'amélioration continue de la pratique de la vérification de l'optimisation des ressources au Bureau. Il évoluera au fur et à mesure que nos connaissances et notre expérience dans ce domaine évolueront. Les utilisateurs du Manuel doivent faire preuve de jugement professionnel dans l'application des principes énoncés dans le Manuel.

Veillez prendre note que plusieurs sections seront modifiées périodiquement.

This document is also available in English.

Il est interdit de reproduire ce document à des fins commerciales, mais sa reproduction à d'autres fins est encouragée, à condition que la source soit citée.

© Ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2004

Table des Matières

Manuel de vérification de gestion

Avant-propos	7
Introduction	9
Introduction	9
Préface	9
Utilisation du Manuel	10
Organisation du Manuel	10
1 Politiques générales, définition, mandat, responsabilisation, accès à l'information	13
Définition de la vérification de gestion	13
Mandat	14
La relation entre la fonction de vérification et la politique gouvernementale et la prise de décisions	14
La vérification de gestion et la responsabilisation	17
Les responsabilités de vérification et l'accès à l'information	18
2 Facteurs clés associés à l'exécution du mandat de vérification de gestion	21
Choix du bon secteur à vérifier	21
Le processus de planification du Bureau	22
Secteurs d'intérêt de la vérificatrice générale	24
Réunion de sélection des vérifications du Conseil de direction tenue au printemps	24
Réunion de planification opérationnelle du Conseil de direction tenue à l'automne	24
Conseil de direction	25
Planification stratégique et méthodes professionnelles	25
Contrôleure	25
Rôles et responsabilités des acteurs clés	26
Le directeur principal de la vérification	27
Les directeurs	28
Les membres de l'équipe	28
Examineur de la qualité	29
Le Comité directeur des vérifications de gestion (CDVG)	31
3 Politiques de conduite de la vérification de gestion	33
Prudence et diligence	33
Objectivité et indépendance	33
Compétences de l'équipe de vérification	34

Encadrement	35
Contribution de la direction de l'entité à la vérification	36
Consultation et conseils	37
Documentation	41
Communication avec le Parlement et avec d'autres parties	44
4 Le processus de planification et les politiques d'examen de vérification de gestion	45
La planification d'une vérification de gestion	47
L'étape de l'aperçu — comprendre le sujet de la vérification	48
L'étude préparatoire	50
Le rapport de l'étude préparatoire	52
Le plan d'examen	53
Les objectifs de la vérification	55
L'étendue de la vérification	56
Les critères de vérification	58
La stratégie de vérification — l'accent sur les résultats	60
L'étape de l'examen	63
Éléments probants	64
Utilisation du travail d'autres personnes	72
L'élaboration des observations de vérification	74
L'élaboration des recommandations (mai 2005)	75
Les réponses des ministères aux recommandations	77
Les conclusions de la vérification	78
Le rapport de vérification	79
5 Politiques de rapport de vérification de gestion	81
Éléments clés du contenu	82
Communication de la non-conformité aux autorisations	84
Un rapport de qualité au moment opportun	85
Confidentialité et sécurité	88
6 Politiques pour le suivi	89
Suivi	89
Surveillance annuelle des progrès dans la mise en œuvre des recommandations	92
7 Politiques sur les études	95
Contexte	95
Comparaison des politiques de vérification de gestion et des politiques d'étude	96
Pratiques attendues et Cadre de gestion de la qualité des vérifications de gestion	97
Quantification	97
8 Pratiques attendues	101
Introduction	101
Comment utiliser cette section	101
Gestion de la vérification	101
La gestion de projet	114

Gestion des ressources humaines au niveau de l'équipe	119
Amélioration continue	120
Politique sur l'examen	121
Autres moyens servant à l'amélioration continue	122
9 Le Cadre de gestion de la qualité des vérifications de gestion	123
Contexte	123
Politiques de gestion de la qualité	123
Amélioration continue du Système de gestion de la qualité	124
Annexe 1 : Politiques de vérification de gestion	135
Annexe 2 : Définition et interprétation de termes clés utilisés dans la <i>Loi sur le vérificateur général</i>	139
Annexe 3 : Mises à jour du Manuel de vérification de gestion	141

Toutes questions peuvent être adressées à la Planification stratégique et méthodes professionnelles (PSMP) du Bureau du vérificateur général du Canada.

Table des Matières

Avant-propos



La pratique de la vérification de gestion du Bureau a vu le jour officiellement il y a 25 ans lors de la promulgation de la *Loi sur le vérificateur général* de 1977. La nouvelle Loi a autorisé le vérificateur général à vérifier si les principes d'économie et d'efficacité ont été respectés lors de l'acquisition et de la gestion des biens et services et si on a mesuré l'efficacité des programmes et fait rapport à ce sujet. Ce mandat élargi permet au vérificateur général d'examiner la manière dont le gouvernement gère ses activités et de communiquer les résultats de cet examen au Parlement.

Les premières révisions majeures au Manuel depuis sa parution en janvier 1999, ont été faites en décembre 2002. Depuis 2002, nous avons apporté de nombreuses améliorations importantes à nos méthodes et pratiques de vérification de gestion et cette révision capture et consolide tous ces changements. Par exemple, en juin 2004 nous avons changé le nom « Vérification de l'optimisation des ressources » à « Vérification de gestion ».

Le *Manuel de vérification de gestion* couvre toutes les vérifications de l'optimisation des ressources, y compris celles qui sont effectuées par la commissaire à l'environnement et au développement durable. Le Manuel porte sur tous nos travaux de vérification de gestion: vérifications, études, notes de vérification, suivis et témoignages et audiences connexes.

Le *Manuel de vérification de gestion* s'appuie sur notre Cadre de gestion de la qualité (CGQ) et fournit les directives nécessaires aux praticiens pour se conformer au CGQ des vérifications de gestion et produire des vérifications de qualité. Le CGQ des vérifications de gestion est issu du système de gestion de la qualité qui a tout d'abord été mis au point pour notre pratique de vérification comptable. Le CGQ élargi traite tous les aspects du processus de vérification de gestion, de la sélection des vérifications jusqu'aux activités suivant le dépôt.

Le CGQ et nos politiques de vérification de gestion sont conformes aux normes relatives aux missions de certification de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Les directives et les outils de vérification fonctionnels peuvent aussi aider les vérificateurs à appliquer les politiques et les pratiques contenues dans le Manuel. Ce dernier est fortement axé sur la qualité des produits, conformément à la philosophie actuelle et à la pratique des organisations professionnelles réputées. Il fournit un tableau clair de la norme de qualité attendue et fait davantage appel au jugement professionnel.

Le *Manuel de vérification de gestion* est le fruit de consultations poussées auprès des membres du Conseil de direction, du Comité d'élaboration des pratiques, des spécialistes internes, y compris les responsables de secteur fonctionnel, les praticiens de la vérification de gestion du Bureau ainsi que les experts-conseils indépendants.

Le *Manuel de vérification de gestion* doit servir d'ouvrage de référence pour l'amélioration continue de notre pratique de vérification de l'optimisation des ressources. Le Manuel évoluera au fur et à mesure que nos connaissances et notre expérience de la vérification de gestion évolueront. Si vous désirez faire des commentaires ou des suggestions pour améliorer le Manuel, veuillez les communiquer à la planification stratégique et méthodes professionnelles.

11 juin 2004

Introduction

Introduction

Préface

1. Le Bureau du vérificateur général du Canada a un seul secteur d'activité — la vérification législative — et six gammes de produits.

- la vérification annuelle des états financiers sommaires du gouvernement du Canada;
- la vérification annuelle des sociétés d'État et d'autres entités (fédérales, territoriales et internationales);
- l'examen spécial des sociétés d'État;
- la vérification de gestion des ministères et des organismes;
- les activités de surveillance relatives à l'environnement et au développement durable;
- les évaluations des rapports sur le rendement des organismes.

Le Comité d'élaboration des pratiques, de concert avec le personnel, élabore les politiques et les pratiques attendues pour chaque gamme de produits, les approuve et veille à ce qu'elles satisfassent toujours à des critères de qualité élevés.

2. Le *Manuel de vérification de gestion* expose le Cadre de gestion de la qualité et les politiques connexes qui régissent la conduite de tous les travaux de vérification de gestion, y compris les vérifications et les études relatives à l'environnement et au développement durable, et il fournit aux vérificateurs des directives en vue de faciliter le respect de ces politiques. Voici les objectifs visés par le Manuel :

- aider les utilisateurs à réaliser des vérifications de gestion de la meilleure qualité possible;
- encourager le personnel du Bureau à acquérir un niveau de compétence le plus élevé possible;
- constituer un moyen de mesurer le rendement de la vérification;
- donner la possibilité à d'autres personnes, à l'extérieur du Bureau, d'avoir une meilleure perspective et une meilleure compréhension des pratiques et du professionnalisme du Bureau.

3. Le Manuel a été rédigé pour répondre aux besoins précis des praticiens de la VDG. Il décrit les concepts qui sous-tendent les méthodes de VDG du Bureau, et explique notamment de manière générale comment devraient s'effectuer la sélection, la planification, la conduite et la communication des résultats des VDG. Le Manuel renvoie le lecteur à divers outils de vérification et à d'autres directives et ne donne que peu d'information sur la façon de procéder.

« Veuillez prendre note que des modifications sont apportées périodiquement au manuel de vérification de gestion. La date figurant sous les paragraphes ou les sections indique la date de révision. La date figurant en bas de page indique la date de la version en cours du manuel. Enfin, l'annexe 3 regroupe l'ensemble des modifications apportées en date de juin 2004. »

Utilisation du Manuel

4. Le Bureau a établi un Cadre de gestion de la qualité (CGQ) afin d'aider les employés à gérer les vérifications de gestion. Ce cadre est conçu pour fournir une assurance raisonnable que nos vérifications de gestion sont réalisées conformément aux exigences législatives, aux normes professionnelles et aux politiques du Bureau applicables.

5. Les politiques et les directives contenues dans le Manuel sont conformes aux normes relatives aux missions de certification de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Ces normes adoptées par le Bureau constituent les exigences minimales à respecter pour nos vérifications, mais nous nous inspirons aussi des normes et des pratiques établies dans d'autres disciplines.

6. Les politiques de VDG contiennent le mot *devrait*, et il faut s'y conformer. Il faut signaler sans délai au Comité directeur des vérifications de gestion tout désaccord concernant les politiques contenues dans le Manuel ou l'incapacité de se conformer à l'une ou l'autre d'entre elles.

7. Les attentes relatives aux pratiques de vérification de gestion sont les actions ou les comportements attendus du vérificateur au cours de la vérification. Si le vérificateur est incapable de s'y conformer, la question doit être signalée immédiatement au vérificateur général adjoint responsable ou au commissaire à l'environnement et au développement durable.

Organisation du Manuel

8. En général, le Manuel modèle la structure du Cadre de gestion de la qualité des vérifications de gestion que l'on retrouve à la Pièce 1. Les principaux éléments du CGQ des vérifications de gestion sont décrits dans le chapitre 9.

9. Les attentes liées à la politique et aux pratiques pour le **Leadership et la planification** sont contenues dans les deux premiers chapitres du Manuel.

Le **chapitre 1** définit les politiques générales et la vérification de gestion, décrit le mandat et fait le lien entre la vérification de gestion et la reddition de comptes.

Le **chapitre 2** définit le processus de planification global, le mode de sélection des vérifications de gestion ainsi que les rôles et les responsabilités des principaux intervenants.

10. Les attentes liées à la politique et aux pratiques pour la **Gestion de la vérification** sont contenues dans les chapitres 3 à 8.

Le **chapitre 3** définit les politiques liées à la conduite des vérifications et les pratiques attendues.

Le **chapitre 4** définit le processus de planification de la vérification et énonce les politiques d'examen et les pratiques attendues.

Le **chapitre 5** définit les politiques en matière de rapport et les pratiques attendues.

Le **chapitre 6** définit les politiques en matière de suivi.

Le **chapitre 7** définit les politiques relatives à la conduite des études.

Le **chapitre 8** définit les attentes en matière de pratiques communes à toutes les gammes de produits.

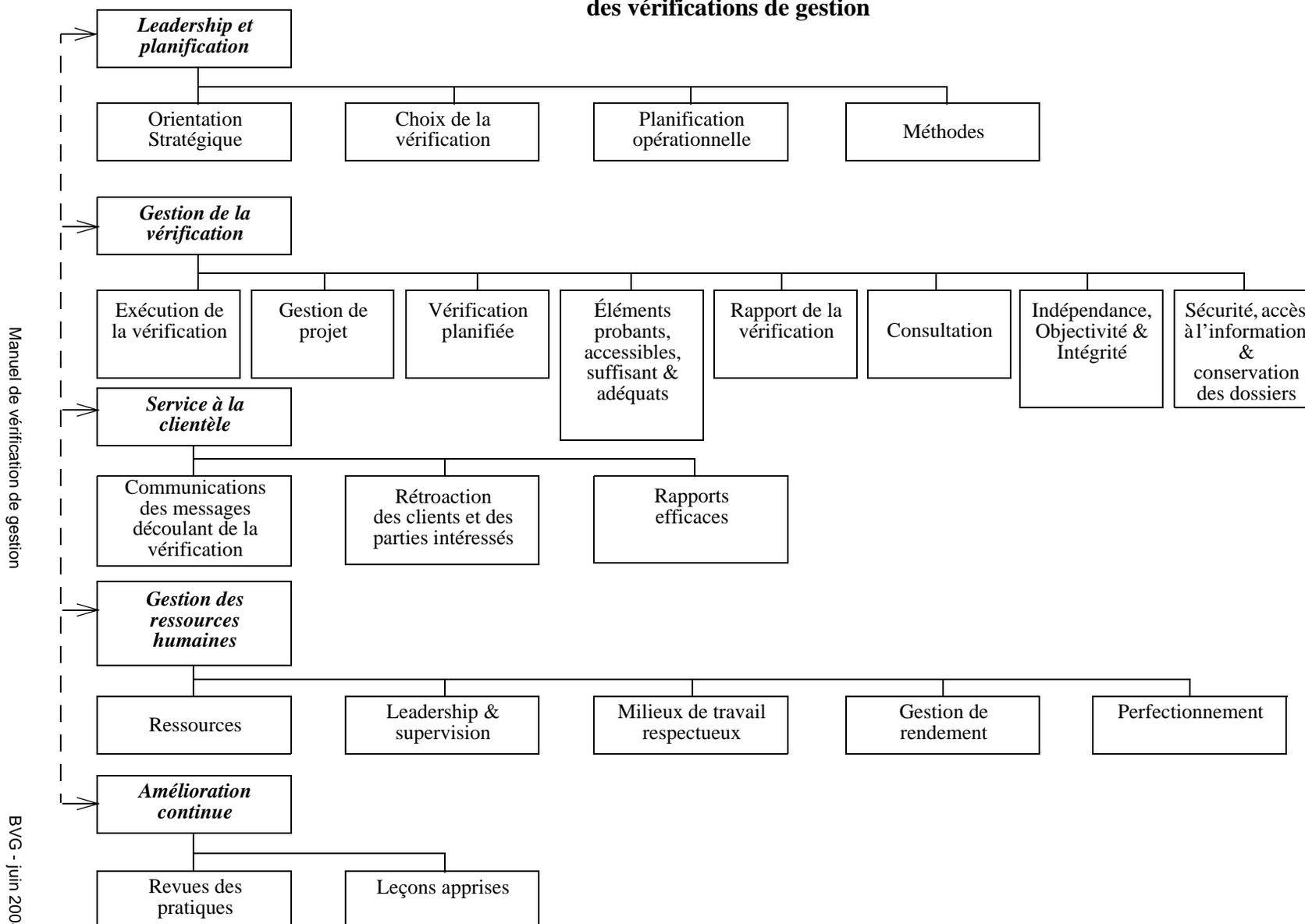
11. Les directives du Bureau liées à l'élément **Axé sur la clientèle** du CGQ des vérifications de gestion se trouvent dans la Politique des communications extérieures et dans le Plan des communications.

12. Les politiques et les directives liées à la **Gestion des ressources humaines** s'appliquent à l'ensemble du Bureau et sont définies dans la section des ressources humaines de l'INTRANet. Certaines pratiques attendues en matière de gestion des ressources humaines au niveau de l'équipe sont contenues dans le Manuel aux paragraphes 8.55 à 8.59.

13. Les directives liées aux éléments de **l'Amélioration continue** du CGQ des vérifications de gestion sont contenues au chapitre 8 du Manuel aux paragraphes 8.60 à 8.67.

Principaux éléments du Cadre de gestion de la qualité des vérifications de gestion

Pièce 1



1

Politiques générales, définition, mandat, responsabilisation, accès à l'information

Politiques générales

- **Le Code de déontologie et les autres politiques du Bureau devraient s'appliquer à toutes les activités du Bureau.**
- **Toutes les vérifications de gestion devraient être effectuées conformément aux politiques de vérification de gestion du Bureau.**

Définition de la vérification de gestion

1.1 La vérification de gestion est un examen systématique, réfléchi, organisé et objectif des activités du gouvernement. Elle vise à fournir au Parlement une évaluation quant à la façon dont ces activités ont été réalisées, avec de l'information, des observations et des recommandations visant à faire la promotion d'une fonction publique fédérale responsable, intègre et efficace, d'une bonne gouvernance, du développement durable, et de la protection de l'héritage et du patrimoine du Canada.

1.2 Elle comprend l'examen de l'économie, de l'efficacité, du rapport coût-efficacité et des répercussions sur l'environnement des activités du gouvernement; des procédés de mesure de l'efficacité; de la structure de reddition de comptes; de la protection des biens publics; et de la conformité aux autorisations. L'objet de la vérification peut être une entité ou un secteur d'activité, une activité sectorielle ou un secteur fonctionnel du gouvernement.

1.3 Pour qu'une vérification de gestion soit de qualité, elle doit être effectuée conformément aux politiques qui figurent dans le présent manuel (voir l'annexe 1) et, en particulier, répondre à toute la gamme des obligations liées à notre mandat, ajouter de la valeur, servir le Parlement et contribuer au bien-être des Canadiens, être objective et être produite dans les meilleurs délais et au meilleur coût.

Mandat

1.4 Le fondement légal, qui permet à la vérificatrice générale de réaliser des vérifications de gestion, se trouve dans la *Loi sur le vérificateur général* de 1977. La Loi a été modifiée en 1995 pour y inclure des responsabilités relatives à des questions environnementales. Selon le paragraphe 7(2) de la Loi, la vérificatrice générale « signale tout sujet qui, à son avis, est important et doit être porté à l'attention de la Chambre des communes, notamment les cas où il a constaté que :

- a) les comptes n'ont pas été tenus d'une manière fidèle et régulière ou des deniers publics n'ont pas fait l'objet d'un compte rendu complet ou n'ont pas été versés au Trésor lorsque cela est légalement requis;
- b) les registres essentiels n'ont pas été tenus ou les règles et procédures utilisées ont été insuffisantes pour protéger et contrôler les biens publics, assurer un contrôle efficace des cotisations, du recouvrement et de la répartition régulière du revenu et assurer que les dépenses effectuées ont été autorisées;
- c) des sommes d'argent ont été dépensées à d'autres fins que celles auxquelles le Parlement les avait affectées;
- d) des sommes d'argent ont été dépensées sans égard à l'économie ou à l'efficience;
- e) des procédures satisfaisantes n'ont pas été établies pour mesurer l'efficacité des programmes dans les cas où elles peuvent convenablement et raisonnablement être mises en oeuvre et en faire rapport;
- f) des sommes d'argent ont été dépensées sans égard à l'effet de ces dépenses sur l'environnement dans le contexte du développement durable. »

1.5 Les cas énumérés ci-dessus ne définissent ni ne limitent expressément l'étendue des vérifications de gestion, mais il s'agit de sujets qui, de l'avis du Parlement, doivent être examinés. C'est pourquoi nous en tenons compte lorsque nous délimitons l'étendue de toutes les vérifications de gestion.

La relation entre la fonction de vérification et la politique gouvernementale et la prise de décisions

1.6 Une attention spéciale est nécessaire lorsque les constatations de la vérification touchent la politique gouvernementale. En tant qu'agents du Parlement, nous ne voulons pas être perçus comme devinant les intentions du Parlement lorsqu'il approuve les lois, ou du Cabinet lorsqu'il décide d'une certaine orientation politique. Par contre, les vérificateurs doivent comprendre les politiques pertinentes afin de pouvoir faire une vérification efficace, et la vérification axée sur les résultats nous rapproche inévitablement des questions stratégiques.

Dans des chapitres de vérification antérieurs, nous avons commenté les questions stratégiques suivantes :

- La rentabilité ou l'efficacité de la mise en œuvre de la politique (par exemple, le coût élevé des retombées industrielles découlant des marchés publics);
- La conformité des pratiques aux attentes liées à la politique (par exemple, le degré de conformité à la politique sur les normes de service du Conseil du Trésor);
- La pertinence de l'analyse appuyant une politique ou un programme;
- Les possibilités de combler les lacunes de la politique (par exemple, le besoin d'établir une politique de portée gouvernementale ou de se préparer aux situations d'urgence);
- La nécessité de mettre à jour ou d'améliorer la politique existante (par exemple, la nécessité d'un nouveau livre blanc pour la défense).

1.6.1 Les risques de préoccupations associées au mandat sont faibles pour les deux premiers exemples, mais ils augmentent considérablement pour les trois derniers exemples.

1.6.2 Cela est particulièrement vrai lorsque les politiques visées sont de nature politique plutôt qu'administrative. Comme le montre le tableau ci-dessous, la gamme des politiques s'étend des politiques administratives jusqu'aux politiques nationales. Généralement, le risque pour le Bureau s'accroît à mesure qu'on va vers la droite, en particulier si nous voulons commenter l'intégralité ou la pertinence de la politique.

<p>Les politiques administratives ministérielles, par exemple, les politiques sur la prestation des services.</p>	<p>Les politiques administratives gouvernementales qui appuient les programmes, par exemple les exigences du Règlement sur les marchés ou la Loi sur la gestion des finances publiques.</p>	<p>Les politiques sur l'administration de l'impôt, par exemple les règles conçues pour assurer un contrôle efficace de l'évaluation, de la perception et de la répartition de l'impôt.</p>	<p>Les décisions particulières relatives à la politique qui peuvent ou non nécessiter une approbation législative; par exemple, fermer certains bureaux du gouvernement ou créer des emplois dans certaines régions.</p>	<p>Objectifs stratégiques de programme (habituellement dans la loi ou le Budget des dépenses), par exemple, la politique de conservation du poisson, la politique du maintien de la paix ou l'universalité dans la Loi canadienne sur la santé.</p>	<p>Objectifs de la politique nationale qui ne sont peut-être pas énoncés, documentés ou adoptés formellement, par exemple la réduction de la pauvreté chez les enfants.</p>
--	--	---	---	--	--

1.6.3 Les politiques gouvernementales sont souvent issues du programme d'un parti, d'un livre blanc ou d'un discours politique qui ne contient pas de prise de position officielle ou qui n'a pas de fondement législatif (**objectifs de la politique nationale**). Elles acquièrent un statut plus officiel lorsqu'elles sont enchâssées dans une loi ou lorsqu'elles reçoivent des fonds gouvernementaux (**objectifs**

stratégiques du programme). Lorsqu'elles atteignent ce stade, les vérificateurs peuvent examiner la manière dont elles sont mises en œuvre et si les objectifs stratégiques sont réalisés. On comprend généralement qu'il est plus utile que les vérifications examinent la mise en œuvre plutôt que l'élaboration de la politique, et qu'elles ne mettent pas en question le bien-fondé des programmes et des politiques du gouvernement. Il revient au Parlement de juger du bien-fondé et d'en discuter. Si les constatations de la vérification jettent un doute sur la politique gouvernementale ou la loi, le vérificateur doit prendre soin de ne pas entrer dans un débat politique partisan.

1.6.4 Une question connexe consisterait à déterminer si la vérificatrice générale doit proposer des questions stratégiques éventuelles aux parlementaires ou au public, par exemple le vieillissement ou la pauvreté chez les enfants. Le mandat et le rôle de la vérificatrice générale, en sa qualité d'agent du Parlement, exigent qu'elle porte à l'attention du Parlement, et donc du public, toute question qu'elle juge pertinente à l'exercice de ses responsabilités. Dans cette mesure, du moins, elle peut légitimement contribuer à façonner le débat sur la politique d'intérêt public. Mais cela serait très risqué et pourrait facilement entraîner le Bureau sur le terrain de la politique partisane.

1.6.5 Les programmes peuvent être assujettis à des **décisions stratégiques particulières** des ministres ou des comités du Cabinet. Dans certains cas, ce sont des politiques non écrites appuyées par des ministres. Même si elles ont pour effet de réduire la rentabilité et l'efficacité, elles peuvent se justifier, du point de vue du gouvernement, parce qu'elles sont efficaces. Il peut être très difficile de recueillir toutes les données et d'établir quelle analyse a été faite de l'efficacité et de l'efficacité et quelle importance leur a été donnée.

1.6.6 La politique d'administration de l'impôt est un cas spécial. Le mandat de la vérificatrice générale est énoncé à l'alinéa 7(2)b); en vertu de cet alinéa, elle doit prêter attention aux cas où les règles et les procédures utilisées ont été insuffisantes pour sauvegarder les biens publics, assurer un contrôle efficace des cotisations, du recouvrement et de la répartition régulière du revenu. Comme l'Agence des douanes et du revenu du Canada fonctionne sur la base d'un régime d'autocotisation, les contribuables doivent administrer ou mettre en œuvre des règles et des procédures qui sont, pour la plupart, énoncées dans la loi. Par conséquent, tirer des conclusions sur les règles et les procédures signifie nécessairement conclure sur le caractère suffisant de la loi. Nous jugeons de la « suffisance » en fonction de la norme assez intangible de l'intention de la politique ou de la loi. Nos commentaires sur la politique fiscale sont limités aux situations où les intentions de la politique n'ont pas été réalisées.

1.6.7 Les politiques administratives de portée gouvernementale ou ministérielle présentent moins de risques. Dans certains domaines, comme les langues officielles, le niveau de sensibilité est élevé.

Les directeurs principaux *doivent* :

- aviser leur vérificateur général adjoint (VGA) ou Commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) lorsqu'il semble qu'une vérification donnera lieu à des observations sur la pertinence d'une politique nationale ou de programme;
- obtenir l'approbation du Conseil de direction avant de faire rapport sur le bien-fondé des politiques gouvernementales existantes ou de tenter de faire en sorte que les questions fassent partie du programme d'intérêt public.

Un document de discussion donne de l'information supplémentaire sur la relation entre la politique et la vérification.

La vérification de gestion et la responsabilisation

1.7 La vérification se double d'un cadre de responsabilisation. L'une des définitions traditionnelles de la responsabilisation, c'est l'obligation pour une personne de rendre compte d'une responsabilité qui lui est conférée. On interprète souvent cette définition comme s'il y avait deux partenaires distincts et souvent inégaux : un qui confère la responsabilité, et l'autre qui est tenu d'en rendre compte. On ne tient pas compte ainsi de plusieurs réalités de la gestion publique actuelle. Celles-ci comprennent :

- l'apparition des nouveaux modes de prestation de services, comme les ententes entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux, où les responsabilités ne sont pas nécessairement « conférées » par une partie supérieure à une partie subalterne, même si les ententes comportent l'obligation de rendre compte des résultats;
- l'exhortation à mettre beaucoup plus l'accent sur une gestion axée sur le rendement et les résultats dans le secteur public;
- l'importance de la transparence en tant que caractéristique essentielle de la responsabilisation dans le secteur public.

1.8 À la lumière de ces nouvelles réalités, voici comment on pourrait reformuler les principes fondamentaux, les pratiques et les outils en matière de responsabilisation, tout en intégrant la définition traditionnelle : une relation fondée sur l'obligation de faire la preuve d'un rendement et d'en assumer la responsabilité à la lumière d'attentes convenues.

1.9 Dans cette optique, la responsabilisation tient à l'obligation de répondre de ce qu'on a (ou n'a pas) accompli et qui a une importance ou une valeur. Cette reformulation suppose que la responsabilisation peut exister autrement que dans un cadre de relations hiérarchiques, puisqu'une responsabilité n'est pas nécessairement « conférée ». La responsabilisation est plutôt envisagée comme si elle était assumée ou convenue par chacune des parties dans une relation de responsabilisation reconnue, même lorsqu'une partie délègue effectivement des responsabilités à l'autre, comme dans la situation traditionnelle. Se concentrer sur le rendement, c'est porter attention à la fois aux avantages obtenus pour les

Canadiens ainsi qu'à l'obligation de prudence et d'équité dans la prestation des services. Pour faire la preuve de résultats par rapport à des attentes convenues, il va de soi que la franchise et la transparence constituent aussi des caractéristiques essentielles.

1.10 Le Parlement a trois rôles fondamentaux :

- légiférer;
- octroyer des crédits;
- faire l'examen critique des activités de l'administration publique.

1.11 Le Parlement s'attend à ce que le gouvernement concrétise ses vœux, dépense l'argent en se souciant de l'optimisation des ressources et mesure l'efficacité des programmes autorisés. Le gouvernement a l'obligation de rendre compte au Parlement de son intendance de l'argent des contribuables et de l'exercice de ses responsabilités.

1.12 Le rôle de la vérificatrice générale se superpose à cette relation et vise à aider le Parlement dans son examen critique du rendement du gouvernement. À cette fin

nous effectuons des vérifications et des études indépendantes qui fournissent information, assurance et avis objectifs au Parlement ainsi qu'au gouvernement; nous travaillons en collaboration avec les vérificateurs législatifs, le gouvernement et les organisations professionnelles; et nous assurons un milieu de travail diversifié et respectueux au sein duquel nos employés peuvent réaliser leur plein potentiel et rechercher l'excellence.

1.13 La *Loi*, en général, ne précise pas les moyens par lesquels nous devons nous acquitter de nos responsabilités relatives à la vérification de gestion. Elle confie à la vérificatrice générale l'interprétation technique et l'application de la loi. Autrement dit, c'est la vérificatrice générale qui décide quoi, comment et quand vérifier. Étant donné cette confiance exceptionnelle qui lui est faite, le Bureau a la responsabilité d'effectuer son travail conformément aux normes professionnelles les plus exigeantes.

1.14 On trouvera à l'annexe 2 la définition et l'interprétation de termes clés utilisés dans la *Loi sur le vérificateur général*.

Les responsabilités de vérification et l'accès à l'information

1.15 Le paragraphe 13(1) de la *Loi sur le vérificateur général* et la *Loi sur la gestion des finances* publiques autorisent le vérificateur général à prendre connaissance librement de l'information à tout moment convenable pour produire ses rapports. La vérificatrice générale peut également exiger que les fonctionnaires lui transmettent les renseignements, les rapports et les explications

qu'elle juge nécessaires. Il appartient à la vérificatrice générale de décider de la nature et du type de renseignements dont elle a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités. D'autres directives sur cette question sont données au chapitre 8 à la rubrique Accès à l'information.

2

Facteurs clés associés à l'exécution du mandat de vérification de gestion

Choix du bon secteur à vérifier

2.1 Le point de départ, dans le processus de planification d'une vérification de gestion, consiste à décider ce qu'il faut vérifier parmi la multitude d'activités du gouvernement. Il s'agit d'une tâche complexe et difficile, qui exige une bonne connaissance de l'activité ou du secteur d'activité de l'entité ainsi qu'un très bon jugement. Il s'agit par ailleurs de l'une des étapes les plus importantes du processus si nous voulons remplir les exigences de notre mandat au meilleur coût et produire des résultats positifs pour les Canadiens. Si le choix des sujets à vérifier n'est pas bien fait, il est peu probable que le travail de vérification ultérieur produise des résultats satisfaisants.

2.2 Le Plan stratégique du Bureau énonce une vision qui constitue un important point de départ pour le choix des vérifications. Notre *Rapport sur les plans et les priorités* définit les résultats stratégiques ou finaux que nous tentons d'obtenir; en général il s'agit d'améliorer la gestion des programmes gouvernementaux et la reddition de comptes au Parlement et au public, plus particulièrement en mettant l'accent sur les points suivants :

- la confiance du public envers les institutions gouvernementales,
- une saine régie et un gouvernement responsable,
- les progrès à l'égard du développement durable,
- des programmes efficaces et efficaces
- des rapports ministériels crédibles sur le rendement au Parlement.

2.3 Le processus de planification comporte plusieurs niveaux d'activité qui interagissent de façon complexe avant le début d'une mission de vérification. Il s'agit du recensement des tendances externes et des risques qui s'appliquent à toutes les vérifications, du choix des entités, des secteurs fonctionnels et des aspects sectoriels qui seront examinés au fil du temps, ainsi que du choix des programmes et des activités qui seront examinés. Le processus de sélection repose sur trois critères : les risques importants associés au secteur d'intérêt, la pertinence des activités de vérification proposées par rapport aux secteurs d'intérêt et au mandat de la vérificatrice générale et la vérifiabilité.

2.4 La planification de la vérification fondée sur les risques est centrée sur la manière dont l'entité gère les principaux risques plutôt que sur les secteurs où on soupçonne des lacunes. Elle exige en premier lieu une bonne compréhension des objectifs de l'entité, des résultats escomptés et des responsabilités d'intendance. Les équipes recensent ensuite les facteurs importants qui peuvent influencer sur

l'entité, ou les entités d'un secteur fonctionnel. Ces équipes évaluent comment l'entité réagit aux principaux défis et aux opportunités et comment elle gère les facteurs de succès essentiels à l'atteinte des objectifs ainsi que la manière dont elle s'acquitte de sa responsabilité d'intendance des fonds et des biens publics. On entend par importance d'un secteur son caractère significatif, son rôle décisif dans l'atteinte des résultats par l'administration publique, et son intérêt actuel pour le Parlement ou pour la population.

2.5 On entend par pertinence le fait que le secteur considéré fait avancer l'un des cinq secteurs d'intérêt de la vérificatrice générale et qu'il relève du mandat du Bureau. Les secteurs qui ne relèvent pas de notre mandat sont les décisions ayant trait à la politique ou à l'administration de programmes exécutés par d'autres paliers de gouvernement.

2.6 On entend par vérifiabilité le fait qu'un secteur se prête ou non à une vérification. Les risques inhérents sont entre autres :

- la disponibilité de ressources internes et externes qualifiées;
- la grande sensibilité à la dimension politique;
- la complexité du secteur proposé
- l'expérience de l'équipe de vérification.

Le processus de planification du Bureau

2.7 Le Bureau s'est donné un vaste processus de consultation, d'analyse et de planification de sorte que les questions pertinentes d'importance qui présentent un risque important soient vérifiées au moment opportun et que les exigences du mandat soient remplies. Nous ne pouvons pas vérifier tous les aspects du gouvernement et il nous faut un moyen de choisir les secteurs qui présentent les risques les plus importants. Voici un bref aperçu de ce processus.

2.7.1 Le processus ou cycle de planification commence par une analyse contextuelle périodique pour cerner les tendances externes et les risques à long terme ainsi que les défis que le Bureau peut avoir à relever. Pendant l'année, les directions proposent des vérifications au moyen de la planification monoétape et d'autres analyses fondées sur les risques. Une fois les plans monoétape établis pour les entités et les secteurs fonctionnels, les résultats sont présentés au Conseil de direction pour examen et discussion. Chaque printemps, toutes les vérifications proposées sont regroupées, et le Conseil de direction approuve celles qui feront l'objet d'un rapport au cours des 12 à 18 prochains mois et s'entend quant à un calendrier de vérification pour les prochaines années. À l'automne, il approuve le plan opérationnel du prochain exercice. Ce plan prévoit les ressources financières et humaines nécessaires pour exécuter les vérifications du prochain exercice.

2.7.2 Les principales composantes du processus de planification et le rôle du Conseil de direction, de la Planification stratégique et méthodes professionnelles (PSMP) et de la contrôleur sont décrits ci-après. Le Conseil de direction a la responsabilité générale de la planification de la vérification et il est appuyé dans ce rôle par la PSMP et la contrôleur.

Plans monoétape

2.7.3 Les plans monoétape constituent une approche systématique, intégrée et fondée sur les risques pour la planification d'une vérification à long terme. Ces plans diffèrent de nos plans de vérification de gestion précédents de plusieurs façons importantes :

- Pour le choix des vérifications, on accorde une plus grande importance aux secteurs de risque de l'organisation ou du secteur fonctionnel, et à la façon dont ils sont gérés.
- Les risques sont intégrés pour tous les secteurs du mandat, et pas uniquement pour les vérifications de gestion.
- Le processus de planification monoétape est appliqué uniformément d'une équipe à l'autre.

2.7.4 Les plans monoétape font en sorte que les ressources disponibles sont concentrées sur les secteurs qui présentent le plus grand risque. Ils fournissent l'assurance à la vérificatrice générale et au Parlement que le Bureau fait preuve de diligence, comme le prévoit l'article 7 de la *Loi sur le vérificateur général*, dans l'application de son jugement pour le choix des questions à vérifier. Les éléments du processus de planification monoétape sont les suivants :

- déterminer les objectifs de l'entité/fonctionnels et les responsabilités d'intendance;
- préparer le profil de risque de l'entité ou les défis/risques relatifs à l'atteinte des objectifs fonctionnels;
- préparer le profil de contrôle de l'entité (peut ne pas s'appliquer aux secteurs fonctionnels);
- faire concorder les risques avec le mandat et les secteurs d'intérêt du Bureau;
- cerner les vérifications possibles et attribuer les priorités;
- évaluer les écarts de la couverture de vérification;
- faire rapport au Conseil de direction.

Secteurs d'intérêt de la vérificatrice générale

2.7.5 La vérificatrice générale a recensé cinq secteurs sur lesquels elle veut concentrer ses efforts au cours de son mandat. Ces secteurs d'intérêt font partie intégrante de notre plan stratégique. Ils nous aideront à planifier et à communiquer les résultats de nos travaux de vérification. Ces secteurs sont les suivants :

- Reddition de comptes au Parlement
- Fonction publique efficace
- Questions autochtones
- Bien-être des Canadiens — santé, sécurité, environnement et sécurité sociale et nationale
- Héritage et patrimoine

Réunion de sélection des vérifications du Conseil de direction tenue au printemps

- À sa réunion du printemps, le Conseil de direction évalue les projets de vérification en fonction d'autres travaux et des ressources disponibles (financières et humaines) pour l'ensemble du Bureau afin d'avoir un programme de vérification de gestion équilibré et d'atteindre un consensus pour les travaux du prochain exercice.
- On prépare un calendrier des vérifications prévues au cours des exercices futurs pour faire avancer de manière satisfaisante les secteurs d'intérêt de la vérificatrice générale.
- Les documents utilisés à cette réunion sont principalement les plans relatifs aux secteurs d'intérêt, les plans monoétape et d'autres analyses fondées sur les risques des entités et des secteurs fonctionnels.

Réunion de planification opérationnelle du Conseil de direction tenue à l'automne

- Tous les automnes, le Conseil de direction se réunit, sous la direction de la contrôleur et de Planification stratégique et méthodes professionnelles (PSMP), pour mettre à jour les plans de vérification et pour examiner et approuver le budget du prochain exercice;
- Le financement initial des vérifications de gestion dont le rapport sera déposé au cours du prochain exercice, et en avril et mai de l'exercice suivant, est approuvé;
- Suivant cette approbation, les budgets individuels des vérifications sont examinés et confirmés ou révisés à la fin de la phase de l'étude préparatoire et c'est à ce moment qu'on procède aux réaffectations nécessaires;

Conseil de direction

2.7.6 Les responsabilités du Conseil consistent à :

- examiner les plans monoétape pour les entités et les secteurs fonctionnels (les projets de vérification sont approuvés à la réunion du printemps où se fait le choix des vérifications);
- établir une stratégie de rapport échelonnée dans le temps, en prévoyant le nombre de chapitres, leur longueur et en coordonnant et en groupant les thèmes des rapports;
- approuver les vérifications individuelles, à examiner les sommaires de vérification (sommaire des plans d'examen approuvés), à faire le suivi des progrès des chapitres et à prévoir une tribune pour discuter des préoccupations;
- régler les questions relatives au rapport et les questions qui ont un lien avec les autres vérifications.

Planification stratégique et méthodes professionnelles

2.7.7 La PSMP appuie le processus de planification des vérifications de gestion en :

- coordonnant les travaux d'analyse du contexte;
- préparant le calendrier de présentation des plans monoétape au Conseil de direction;
- organisant la réunion de sélection des vérifications tenue au printemps, y compris la préparation des documents à l'appui, par exemple les analyses des risques et les projets de vérification;
- tenant à jour les méthodes de planification monoétape pour l'analyse des risques et les rapports.

Contrôleure

2.7.8 La contrôleure appuie le processus de planification des vérifications de gestion en :

- préparant l'information budgétaire pour la réunion de sélection des vérifications du Conseil de direction tenue au printemps, en particulier, les prévisions quant aux capacités requises pour les vérifications de gestion de l'exercice et les deux exercices subséquents;
- présentant un plan opérationnel et un budget à faire approuver à la réunion de planification opérationnelle du Conseil de direction tenue à l'automne;

- tenant à jour la base de données du contrôleur du rapport et en présentant des rapports périodiques au Conseil de direction sur l'état d'avancement des projets de vérification de gestion approuvés.

Types de vérification de gestion

2.8 Le Bureau a conçu un certain nombre de stratégies de vérification de gestion pour que les résultats des vérifications soient plus utiles au Parlement. Les activités et les projets du gouvernement sont rarement exclusifs à un seul ministère. Il est habituellement plus utile de faire rapport sur l'activité ou sur le projet dans son ensemble que de faire des observations sur un segment exécuté par une entité donnée. Voici les types de vérification de gestion :

- **la vérification d'une entité ou d'un programme**, laquelle permet l'examen en profondeur de la totalité ou d'une partie des activités d'un ministère ou d'un organisme;
- **la vérification de portée gouvernementale**, par laquelle nous nous concentrons sur une question ou un secteur fonctionnel intéressant l'ensemble du gouvernement, comme la gestion des ressources humaines dans certains ministères choisis par le Bureau;
- **la vérification sectorielle**, laquelle porte sur des programmes mis en oeuvre par un certain nombre d'entités, comme la recherche et le sauvetage;
- **les notes de vérification**, aussi appelées « autres observations de vérification », constituent une autre façon de communiquer les questions d'importance qui retiennent notre attention au cours de tout type de travaux de vérification réalisés par le Bureau. Elles portent habituellement sur une seule question, qui s'inscrit dans le mandat du Bureau;
- **le suivi**, lequel fait état des mesures prises par le gouvernement pour donner suite aux recommandations et aux questions que le Bureau a déjà présentées et qui intéressent toujours le Parlement ou présentent un risque important.

Rôles et responsabilités des acteurs clés

2.9 De nombreux groupes et individus du Bureau contribuent à la réalisation au meilleur coût d'une vérification de gestion et d'un rapport de vérification de qualité. Ils contribuent aux volets suivants : conseils spécialisés, directives, conseils juridiques, examen critique et révision, méthodes, élaboration d'outils de vérification de haute technologie, aide à la rédaction, à la traduction et à la présentation du rapport. Leur rôle et leur contribution sont mentionnés dans les diverses parties du présent manuel.

2.10 Le chapitre définitif du rapport de vérification est le résultat de l'effort conjoint de tous ces individus. Nous donnons dans la présente partie un bref aperçu des rôles et des responsabilités associés à une mission de vérification typique pour le directeur principal de la vérification (le responsable de l'équipe), les directeurs d'équipe, les membres de l'équipe, le VGA, le VGA ressource et l'examineur de la qualité.

Le directeur principal de la vérification

2.11 Le directeur principal de la vérification a la responsabilité globale de la vérification de l'entité, de la gestion de tout le cycle de vérification et d'une équipe de vérificateurs, ainsi que de la qualité des produits de vérification réalisés par l'équipe. Ses responsabilités consistent à :

- veiller à ce que l'équipe ait une connaissance suffisante de l'organisation ou de la fonction;
- maintenir de bonnes relations avec les ministères;
- gérer tous les aspects des vérifications qui touchent ses entités et coordonner avec les autres équipes les vérifications qui touchent leurs entités;
- diriger l'équipe de vérification, déléguer des responsabilités, faire le suivi des progrès et évaluer le rendement;
- gérer les budgets et assurer la réalisation des vérifications dans les délais voulus;
- demander les conseils et l'avis d'experts pendant toute la vérification;
- examiner les ébauches de rapports et de chapitres de vérification;
- informer le VGA/CEDD et le Conseil de direction de l'état d'avancement des vérifications et des problèmes qui peuvent se présenter;
- faire participer le VGA/CEDD, l'examineur de la qualité et le comité consultatif de la vérification à toutes les décisions importantes concernant la vérification et consigner les décisions en dossier;
- fournir au VGA/CEDD une assurance concernant la qualité de la vérification, y compris consigner en dossier sa stratégie pour s'assurer (1) que des éléments probants sont adéquats pour étayer les observations, les conclusions et les recommandations importantes avant la diffusion de l'ébauche du PX et (2) que les cahiers de corroboration sont terminés et examinés et qu'ils justifient toutes les observations, les conclusions et les recommandations avant la diffusion de l'ébauche de transmission du chapitre;
- veiller au respect de toutes les politiques de vérifications de gestion;
- recommander au VGA/CEDD que l'ébauche du directeur principal et l'ébauche de transmission soient transmises à l'entité;

- recommander que la publication du chapitre soit approuvée en signant le formulaire d'approbation finale.

Les directeurs

2.12 Le directeur principal (responsable de gérer des vérifications particulières) délègue des pouvoirs aux directeurs, selon la capacité et l'expérience de chacun. Voici quelles peuvent être leurs responsabilités :

- lancer le processus de planification de la vérification et élaborer les plans détaillés de vérification;
- établir les objectifs de la vérification, déterminer quels éléments de l'entité sont importants pour les objectifs globaux de la vérification, définir la stratégie de vérification, déterminer les critères, et consigner en dossier la façon dont la vérification prend en compte les risques relevés dans le cadre de la planification monoétape;
- effectuer les aperçus, mener les études préparatoires et faire les examens;
- rédiger les rapports de l'aperçu et de l'étude préparatoire, le plan d'examen ainsi que les ébauches de chapitre;
- préparer des documents d'information sur la vérification à l'intention du Comité de gestion des vérifications de gestion, des comités consultatifs, du Conseil de direction, de la vérificatrice générale et d'autres personnes, et préparer les rapports redditionnels, les communiqués et la stratégie de communication des chapitres;
- superviser le travail des vérificateurs et des autres membres de l'équipe;
- superviser la préparation des dossiers de vérification, des cahiers de corroboration, ainsi que des documents redditionnels et d'autres documents, et consigner en dossier son examen des dossiers/cahiers avant la diffusion de l'ébauche de transmission du chapitre.

Les membres de l'équipe

2.13 Les membres de l'équipe assument les responsabilités qui leur sont confiées par leurs superviseurs. De même, ils sont tenus d'aider leurs superviseurs à s'acquitter de leurs responsabilités, notamment :

- de livrer des produits de qualité;
- d'être à l'affût des cas éventuels de non-respect des politiques et des pratiques attendues;
- de cerner d'autres possibilités de vérification;
- de fournir une rétroaction en vue de l'amélioration continue de la gestion de la qualité au Bureau.

Le vérificateur général adjoint/commissaire à l'environnement et au développement durable

2.14 Le VGA/CEDD supervise tous les aspects de la vérification. Ses fonctions sont notamment les suivantes :

- donner des avis et des conseils au directeur principal et à l'équipe de vérification;
- rationaliser la charge de travail et les ressources de la direction;
- participer aux grandes décisions sur la vérification pour ce qui est des relations avec l'entité, de la délimitation de l'étendue, des problèmes d'accès, des questions complexes et litigieuses, de la stratégie de présentation du rapport; examiner le chapitre du rapport, en faire l'examen critique; réviser les dossiers connexes au besoin; faire approuver le rapport par les cadres supérieurs de l'entité et consigner sur le formulaire d'approbation finale son accord avec la recommandation du Directeur principal d'approuver la publication du chapitre.
- communiquer les attentes concernant la quantification et examiner les plans d'étude préparatoire pour vérifier qu'elles ont été prises en compte;
- demander les conseils et l'avis de l'examineur de la qualité affecté aux vérifications de sa direction;
- attester par écrit qu'il a tenu compte de tous les conseils donnés par l'examineur de la qualité à leur satisfaction mutuelle;
- présider les comités consultatifs de vérification;
- donner à la vérificatrice générale et au comité de gestion des vérifications de gestion l'assurance de la qualité des vérifications;
- veiller à ce que toutes les politiques de vérification de gestion soient respectées;
- approuver la remise à l'entité de l'ébauche du directeur principal et de l'ébauche de transmission.

Examineur de la qualité

2.15 Un examineur de la qualité est nommé pour chaque vérification de gestion, étude et note de vérification dès leur approbation. Les examineurs de la qualité fournissent un élément supplémentaire d'indépendance et d'objectivité dans les principaux secteurs de risque : planification de la vérification et rapports. Pour maintenir leur indépendance, les examineurs de la qualité formulent des avis, mais ne rendent pas de décision. L'examineur de la qualité est membre du Comité consultatif de vérification ou du Comité des notes de vérification. Il/elle ne fait pas partie de l'équipe de vérification.

L'examineur de la qualité formule des avis dans les secteurs de risque suivants :

- risques de vérification importants mis en évidence par l'équipe de vérification;
- intégralité du processus de planification;
- pertinence des critères utilisés pour évaluer le domaine;
- pertinence de la stratégie de vérification, particulièrement dans les principaux secteurs de risque;
- caractère suffisant et adéquat des éléments probants, en particulier en relation avec les secteurs à risque élevé cernés;
- traitement des questions litigieuses qui peuvent survenir pendant la vérification;
- nature et ampleur de la consultation par l'équipe de vérification;
- importance des désaccords entre l'entité et l'équipe de vérification concernant les questions traitées dans le chapitre;
- caractère adéquat des conclusions.

Ces responsabilités sont assumées principalement par voie de discussion avec l'équipe de vérification et par la révision de feuilles de travail choisies.

2.16 L'examineur de la qualité est un VGA/CEDD ou un PX; pour certaines notes de vérification, il peut s'agir d'un DX. À la demande du Groupe de travail de la direction chargé des vérifications de gestion (GTD-VG), le PX, Direction de l'élaboration des méthodes, prépare une liste d'examineurs de la qualité pour les prochains rapports. Sur cette liste figurent pour chaque chapitre les noms d'au moins deux personnes dont la candidature peut être envisagée par le GTD-VG. Le GTD-VG s'assure qu'un examineur de la qualité est nommé pour chaque vérification et étudie et informe les VGA, les PX et les examineurs de la qualité concernés ainsi que les responsables de la coordination des chapitres des affectations confiées. Le Comité des notes de vérification veille à ce qu'un examineur soit nommé pour chacune des notes de vérification. Il s'agit habituellement d'un membre du Comité des notes de vérification. (mai 2005)

Au moment d'établir la liste des examineurs de la qualité possibles, la Direction de l'élaboration des méthodes devrait tenir compte des critères suivants :

- l'examineur de la qualité doit être un VGA ou un PX rompu à l'exécution de vérifications de gestion réussies;
- l'examineur de la qualité ne doit pas se voir confier plus d'un chapitre par rapport. (mai 2005)

En plus de s'appuyer sur ces critères, l'examineur de la qualité doit posséder les caractéristiques suivantes :

- Familiarité avec le domaine ou l'entité;
- Indépendance et objectivité
- Disponibilité. (mai 2005)

Le Comité directeur des vérifications de gestion (CDVG)

2.17 Le Comité directeur des vérifications de gestion gère, au nom du Conseil de direction, le processus de la vérification de gestion. Il surveille la mise en œuvre des plans, soumet des recommandations sur des changements importants à apporter, reçoit des rapports réguliers et approuve les étapes clés du processus de vérification de gestion. Le Comité effectue des examens en vue de s'assurer que le Cadre de gestion de la qualité décrit dans le manuel de la vérification de gestion a été suivi. (octobre 2004)

2.18 Le Comité directeur des vérifications de gestion révisé le formulaire d'approbation finale des vérifications de gestion et des études préparées par le directeur principal et revue par le VGA/CEDD hiérarchique et approuve la publication du chapitre dans le Rapport du Vérificateur général.

3

Politiques de conduite de la vérification de gestion

Prudence et diligence

L'équipe de vérification devrait faire preuve de prudence et de diligence.

3.1 Le vérificateur s'acquitte de son travail de vérification avec toute la diligence nécessaire et avec conscience professionnelle et rigueur. Cela exige que la vérification soit faite conformément aux normes professionnelles et aux politiques du BVG. Suivre les normes professionnelles et les politiques du BVG, c'est exercer son jugement dans la détermination de l'objectif de la vérification, de ce qu'il faut vérifier et quand, de la base de la mesure du rendement, de la stratégie et de la méthode de vérification, de l'étendue de la vérification, des questions à signaler dans le rapport et des conclusions globales de la vérification. Pareillement, l'obligation de prudence et de diligence exige des personnes qui supervisent le travail de vérification et qui ont pour tâche de faire la révision et l'examen critique des principales décisions de vérification qu'elles exercent une vigilance semblable.

Objectivité et indépendance

Les membres de l'équipe de vérification devraient, individuellement et collectivement, faire preuve d'une grande objectivité et être indépendants.

3.2 Le vérificateur doit faire preuve d'une grande objectivité, c'est-à-dire qu'il ne doit pas orienter la vérification vers des domaines d'intérêt personnel ni préjuger des constatations. Les constatations et le rapport ne devraient découler que des éléments probants recueillis et être rédigés conformément aux autres politiques de vérification et aux directives qui figurent dans le présent manuel. Le vérificateur doit avoir un point de vue impartial lorsqu'il prend des décisions au sujet de l'étendue, des critères, des éléments probants, de l'importance des observations et des conclusions.

3.3 Le Bureau et les membres de l'équipe de vérification, qu'il s'agisse d'employés ou de personnes à contrat, doivent être tout à fait indépendants et rien ne doit compromettre (ou sembler compromettre) leur impartialité dans l'exécution de leur travail, dans la formulation de leurs jugements, opinions et conclusions, et dans l'établissement de leurs recommandations.

3.4 Les vérificateurs sont incités à établir et à entretenir de bonnes relations avec les hauts fonctionnaires et les employés de l'organisme vérifié. Selon les politiques de vérification, le vérificateur doit recommander des mesures correctives lorsqu'il signale des lacunes. Cette conduite ne doit en aucune façon nuire à l'indépendance du Bureau ou du vérificateur.

Compétences de l'équipe de vérification

L'équipe de vérification devrait avoir la connaissance collective du sujet et les compétences en vérification nécessaires pour satisfaire aux exigences de la vérification.

3.5 Le chef de l'équipe de vérification *devrait* déterminer dès le début de la planification s'il doit, pour la vérification, avoir recours à des compétences spécialisées ou techniques qui ne se trouvent pas dans l'équipe. S'il procède assez tôt, il aura le temps nécessaire pour retenir les services de personnel du Bureau ou de personnes à contrat.

3.6 La qualité de notre vérification de gestion est directement liée aux personnes affectées à la vérification. Si un procédé de vérification exige l'exercice d'un jugement qui dépasse les compétences de la personne qui doit porter ce jugement, on peut s'attendre à un échec.

3.7 Le Bureau a l'obligation envers le Parlement, les organismes vérifiés et les autres parties intéressées de faire en sorte que les vérifications soient effectuées par des personnes compétentes. Il faut donc que l'équipe de vérification possède collectivement la connaissance, les qualités professionnelles, les compétences et l'expérience nécessaires pour s'acquitter efficacement de son travail de vérification. Ceci inclut les spécialistes avec qui un marché a été conclu pour fournir des services professionnels à l'équipe.

3.8 L'équipe de vérification *devrait* :

- connaître les notions et les techniques de la vérification de gestion et pouvoir appliquer cette connaissance;
- posséder l'expérience et les compétences techniques nécessaires pour bien traiter la matière à vérifier;
- connaître l'entité à vérifier;
- avoir une connaissance générale de l'environnement du gouvernement.

3.9 L'équipe de vérification *devrait* consulter les responsables de secteurs fonctionnels (RSF) et d'autres groupes de soutien tels les responsables de produits (RP) et les experts en la matière (EM) pour obtenir au besoin des conseils spécialisés, particulièrement lorsque l'équipe de vérification n'a pas la connaissance spécialisée nécessaire.

3.10 Les conseillers en vérification *devraient* posséder les antécédents et les connaissances nécessaires pour bien faire la révision et l'examen critique des principales décisions de vérification.

3.11 Si les compétences nécessaires ne sont pas disponibles, la vérification *devrait* être redéfinie ou reportée jusqu'à ce que le personnel approprié soit disponible.

Encadrement

L'équipe de vérification devrait assurer un encadrement adéquat de tous ses membres.

3.12 Assurer un encadrement convenable, c'est diriger les vérificateurs et surveiller leur travail de sorte que les objectifs de la vérification soient atteints. L'encadrement est un processus essentiel et continu, selon lequel le directeur principal, les directeurs et les autres superviseurs *devraient* :

- faire en sorte que tous les membres de l'équipe comprennent bien les objectifs de la vérification;
- déléguer les projets de vérification aux membres de l'équipe en précisant clairement ce qu'on attend d'eux;
- donner les conseils, les avis et la formation sur le tas nécessaires, compte tenu de l'expérience des membres de l'équipe;
- faire en sorte que les procédés de vérification soient satisfaisants et bien exécutés;
- faire en sorte que les politiques de vérification de gestion soient respectées et que le processus établi pour le rapport de vérification soit suivi;
- faire en sorte que les éléments probants de la vérification soient suffisants et adéquats, qu'ils soient bien documentés et qu'ils étayent les observations et les conclusions de la vérification;
- faire en sorte que seul le travail de vérification nécessaire soit exécuté et que les budgets, les calendriers et les délais soient respectés.

Contribution de la direction de l'entité à la vérification

L'équipe de vérification devrait solliciter les vues de la direction de l'entité au sujet des éléments critiques de la vérification.

3.13 Les bonnes relations entre les vérificateurs et la direction de l'entité reposent sur le respect et la confiance. Lorsqu'il y a de telles relations, tant la direction du ministère que le Bureau y trouvent leur compte quand l'équipe de vérification fait appel au ministère pendant la vérification. Comme nous l'avons déjà mentionné à la rubrique Objectivité et indépendance, de telles relations ne compromettent pas l'indépendance du vérificateur ou la qualité du rapport de vérification.

3.14 Dans le cas des grandes entités, les directeurs principaux *devraient* fournir tous les ans au ministère un plan quinquennal de vérification. Ce plan donne des détails sur les sujets de vérification ainsi qu'un calendrier pour les deux premières années; les données seront plus générales pour les trois années qui suivent. Le plan doit comporter aussi une liste d'éventuelles vérifications de portée gouvernementale. Les directeurs principaux *devraient* offrir de rencontrer le Comité de vérification et d'évaluation du ministère ou tout autre comité de niveau supérieur compétent afin de discuter du plan de vérification. Les VGA/ CEDD *devraient* communiquer ce plan au sous-ministre.

3.15 L'équipe de vérification *devrait* solliciter la contribution de la direction de l'entité aux étapes suivantes :

- au moment de la planification de la vérification, afin d'obtenir ses vues sur les facteurs essentiels de succès de l'activité vérifiée, la responsabilité de la direction à l'égard de l'activité, les sources de critères, les risques et ses préoccupations, et pour connaître les autres vérifications ou études effectuées dans le domaine;
- au moment de mettre au point le plan de vérification, afin d'obtenir ses vues sur la stratégie et les critères retenus pour l'étape de l'examen;
- au moment d'élaborer les constatations, afin de s'entendre avec elle sur les faits ou d'obtenir d'autres sources d'éléments probants;
- au moment de rédiger les recommandations, afin qu'elle lui fasse part de ses vues sur les meilleures façons de corriger le problème;
- pour obtenir son accord sur les faits, les observations, les problèmes et les recommandations qui figurent dans le chapitre de vérification, ou pour signaler son désaccord;
- au moment de mettre au point l'ébauche du chapitre, pour obtenir des commentaires de l'administrateur général et connaître les mesures qu'entend prendre le ministère afin de combler les lacunes, ainsi que les points de désaccord au sujet du rapport.

3.15.1 L'équipe de vérification devrait obtenir de la direction qu'elle reconnaisse sa responsabilité à l'égard de l'activité qui est liée à l'objectif de la vérification, si cela est possible. Si elle n'obtient pas cette reconnaissance de la direction, l'équipe de vérification devrait :

- a) réunir d'autres éléments probants concernant l'existence d'une obligation de rendre compte de la part de la direction, comme une référence à une loi ou à un règlement;
- b) se demander comment l'absence de reconnaissance de la direction peut influencer sur son travail et ses conclusions ;
- c) faire mention dans son rapport du fait que la direction n'a pas reconnu sa responsabilité, alors que cela était possible.

Consultation et conseils

L'équipe de vérification devrait mener des consultations et obtenir des conseils suffisants et adéquats tout au long de la vérification.

3.16 Les vérifications de gestion sont souvent des mandats complexes qui exigent une vaste gamme de compétences, de savoir-faire et d'expérience pour être réalisées au meilleur coût. Comme nous le rappelons dans l'ensemble du Manuel, il faut exercer beaucoup de jugement pendant toute la vérification. La création d'un comité consultatif de vérification, la désignation d'un examinateur de la qualité pour chaque vérification et le soutien de responsables ou spécialistes internes (responsables de secteurs fonctionnels (RSF), responsables de produits (RP) et experts en la matière (EM)), assurent aux équipes de vérification les conseils et l'aide nécessaires. Les équipes de vérification *devraient* consulter un examinateur de la qualité, le Comité consultatif de vérification, les RSF, les RP et les EM au besoin.

Lorsqu'une vérification est jugée comme comportant un risque élevé dans le secteur d'un RSF, la consultation du RSF est jugée **obligatoire** dès le début de la vérification. Le risque de mission lié à la consultation d'un RSF est établi en fonction de facteurs tels que la **vérifiabilité** (p. ex., la capacité de l'équipe de vérification de traiter efficacement du secteur de compétences du RSF) ou la **crédibilité** (p. ex., le Bureau a déjà pris une position publique dans le secteur).

L'évaluation du risque d'une vérification dans le domaine d'un RSF est généralement effectuée dans le cadre de la planification monoétape.

Selon le Cadre de gestion de la qualité des vérifications de gestion, les directeurs principaux doivent attester avoir mené toutes les consultations nécessaires auprès des RSF (voir la Liste de contrôle — Évaluation de la qualité).

3.17 Voici les responsabilités principales de ces organes consultatifs.

Le comité consultatif de vérification

3.18 Un comité consultatif de vérification est établi pour chaque vérification de gestion. Les membres du comité sont choisis tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Bureau, en fonction de leurs compétences, de leur perspicacité ainsi que de leurs connaissances et de leur expérience dans le domaine en question. Les conseillers de l'extérieur sont réputés comme étant des chefs de file dans leur domaine de spécialisation.

3.19 Le comité est mis sur pied principalement pour donner des conseils à l'équipe de vérification sur les objectifs de la vérification, la stratégie générale et les questions et problèmes importants qui doivent être signalés. L'équipe présente aussi de l'information au comité, aux points critiques de décision de la vérification. Le comité se réunit de deux à quatre fois pendant la durée de la vérification. L'équipe consulte les membres du comité sur les aspects de la vérification ci-après :

- les objectifs préliminaires de la vérification, le contexte et la justification de la vérification, les secteurs d'intérêt initiaux et la pertinence de la vérification prévue par rapport au mandat du Bureau;
- l'étendue, la stratégie générale et les critères, et les problèmes nouveaux;
- les observations, les recommandations et les conclusions proposées, de même que la stratégie de présentation du rapport;
- le chapitre du rapport pour s'assurer qu'il transmet le bon message, qu'il est équitable, qu'il est significatif et qu'il est clairement présenté.

3.20 Le rôle du comité est le suivant :

- donner son avis sur l'étendue prévue, sur les questions d'une importance éventuelle et sur la stratégie de vérification, et ce dès les étapes initiales de la vérification;
- donner des conseils spécialisés sur l'importance des problèmes;
- examiner les possibilités de quantification envisagées et déterminer si elles sont réalisables;
- procéder à un examen indépendant, faire un examen critique et donner des conseils, aux points de contrôle critiques de la vérification;
- indiquer si le rapport transmet le « bon message », si les questions sont importantes, si la présentation est équitable et acceptable et si le ton est approprié.

3.21 Le directeur principal de la vérification pourrait également faire appel à certains membres du comité qui ont des connaissances spécialisées et leur demander de jouer un rôle de conseiller spécial auprès de l'équipe de vérification.

Les responsables de secteur fonctionnel (RSF)

3.22 Le Bureau a désigné trois catégories de responsables et de spécialistes internes pour fournir un service de conseils et d'expertise aux équipes de vérification de gestion : les responsables de secteurs fonctionnels (**RSF**), les responsables de produits (**RP**) et les experts en la matière (**EM**). Ces responsables et spécialistes internes doivent tenir à jour leurs compétences dans leur domaine de spécialisation, leurs connaissances des politiques et des changements au sein du gouvernement dans ce domaine, un répertoire à jour d'experts-conseils indépendants qui ont les compétences nécessaires, auxquels les équipes de vérification pourront faire appel au besoin, les dernières méthodes de vérification dans leurs secteurs, et les moyens de communication avec le personnel de vérification et de formation de ce dernier dans leur secteur de spécialisation.

- Les **responsables de secteurs fonctionnels (RSF)** ont été désignés pour les secteurs qui sont directement liés à la mission du Bureau et qui ont fait l'objet de rapports réguliers depuis un certain nombre d'années. Lorsque l'on juge qu'une vérification présente un risque élevé du point de vue de la vérifiabilité et de la crédibilité dans le secteur d'un RSF, la consultation du RSF est considérée obligatoire tout au long de la mission de vérification. La détermination du risque d'une vérification dans le secteur d'un RSF se fait dans le cadre de la planification monoétape ou, dans le cas d'une mission de vérification imprévue, par le directeur principal avant le début des travaux, avec l'aide et l'accord du VGA et du RSF compétent.
- Le **responsable de produit (RP) — vérification de gestion** est l'un des six responsables de produits que le Bureau a désignés pour tenir à jour les politiques et les normes de vérification actuelles pour chaque produit de vérification. Les praticiens de la vérification du BVG devraient consulter ce responsable et lui demander conseil lorsque surgissent des questions techniques ou de méthode au cours de leurs travaux de vérification.
- Les **experts en la matière (EM)** sont des spécialistes internes du Bureau qui maintiennent à l'avant-garde leurs connaissances et leurs compétences sur des sujets particuliers qui sont souvent essentiels au succès des travaux de vérification. Les EM aident et conseillent les équipes de vérification et effectuent également des vérifications dans leur domaine de spécialisation. Lorsque nécessaire, les praticiens de la vérification devraient obtenir de ces experts des avis, des directives, des techniques et des références à des ressources afin de rehausser la qualité de leurs vérifications. Lorsque la vérification touche les domaines de la fraude, des sondages et des analyses quantitatives, de l'accès à l'information ou des questions relatives à la mission, le directeur principal devrait consulter l'EM le plus tôt possible.

3.23 Les équipes de vérification consultent les RSF, les RP et les EM compétents pour obtenir leur avis sur les décisions de délimitation de l'étendue de la vérification, sur les méthodes et sur les contrats à passer avec des experts-conseils indépendants. Lorsqu'une vérification est jugée comme comportant un risque élevé dans le secteur d'un RSF, la consultation du RSF est jugée *obligatoire*

dès le début de la vérification. Il incombe au directeur de la vérification d'obtenir l'approbation des responsables de secteur fonctionnel consultés de manière « obligatoire » au cours de la vérification de gestion. Ces consultations devraient être indiquées dans le plan d'examen sommaire et le formulaire d'approbation finale.

Le risque de mission lié au secteur du RSF est établi en fonction de facteurs tels que la *vérifiabilité* (p. ex., la capacité de l'équipe de vérification de traiter efficacement du secteur de compétences du RSF) ou la *crédibilité* (p. ex., le Bureau a déjà pris une position publique dans le secteur).

Dans le cadre d'une consultation obligatoire, le RSF examine les parties pertinentes de l'ébauche du chapitre du PX et donne son avis sur la cohérence des observations et des recommandations par rapport aux positions publiques antérieures du Bureau. La consultation du RP-VDG et des EM se fait de façon volontaire en fonction des besoins de l'équipe en matière de conseils et d'aide à tout moment au cours de la vérification. (octobre 2004)

Les Services juridiques

3.24 Les équipes de vérification demandent l'avis des Services juridiques sur les questions juridiques qui peuvent se présenter pendant une vérification, sur les recommandations possibles visant la modification des lois, sur l'embauche de conseillers juridiques de l'extérieur, sur le mandat et sur la mention de tiers dans le rapport de vérification. D'autres directives sont données dans le chapitre 8, à la rubrique Consultation des Services juridiques.

Les bureaux régionaux

3.25 Les équipes de vérification consultent les bureaux régionaux et sollicitent leur avis tôt dans le processus de planification lorsque la vérification a des ramifications régionales importantes. D'autres directives sont données au chapitre 8, à la rubrique Coordination des travaux avec les bureaux régionaux.

Examineur de la qualité

3.26 Un examinateur de la qualité est nommé pour chaque vérification de gestion, étude ou note de vérification. Il/elle agit comme conseiller du directeur principal de la vérification et fournit une assurance raisonnable au VGA responsable de la vérification sur la qualité du rapport. (Le rôle du VGA ressource est expliqué avec plus de détails au chapitre 2, à la rubrique Rôles et responsabilités des acteurs clés.)

Par voie de discussion avec l'équipe et la révision des principaux documents, il/elle se concentre sur les questions suivantes :

- les risques associés à la vérification, comment le mieux traiter ces risques et la pertinence d'autres consultations en relation avec ces risques;

- le rapport de l'étude préparatoire et le plan d'examen, en particulier en relation avec la pertinence (pour les vérifications de gestion et les études) du niveau de travail/des méthodes proposés, des ressources et de l'indépendance de l'équipe;
- le caractère approprié et suffisant des éléments probants en relation avec les secteurs à risque élevé;
- la conformité du rapport aux prises de position antérieures du Bureau et aux principes régissant les rapports de vérification de gestion.

Les résultats de la revue sont consignés dans une note de service conservée en dossier afin de résumer les travaux d'examen effectués et en communiquer les résultats.

S'il y a désaccord entre l'examineur de la qualité et le vérificateur général adjoint et si, de l'avis de l'examineur de la qualité, le Bureau court un risque, le vérificateur général est consulté.

Le directeur principal de la vérification doit veiller à ce que l'examineur de la qualité soit consulté en temps opportun et à ce qu'il reçoive l'information dont il a besoin pour son examen.

Les autres groupes de soutien

3.27 Il existe au Bureau d'autres groupes de soutien qui donnent des conseils sur les relations avec les médias, sur le style du rapport et sur l'utilisation de graphiques, qui offrent une formation qui correspond aux besoins et qui établissent les méthodes de vérification.

Documentation

L'équipe de vérification devrait constituer une documentation et des dossiers de vérification appropriés.

3.28 Les feuilles de travail et les dossiers de vérification servent à consigner les principales décisions de vérification et le travail effectué. La documentation des dossiers de vérification est pertinente, complète, facile à comprendre et structurée de manière à permettre une consultation facile. Dans le cadre de ses activités de vérification, le Bureau est tenu de respecter la *Loi sur les Archives nationales du Canada* (la Loi) concernant la gestion des dossiers de vérification. De plus, la politique du Bureau demande que le travail qui sous-tend nos rapports de vérification de gestion soit conforme aux normes pour les missions de certification de l'Institut canadien des comptables agréés. Nos vérifications s'appuient aussi sur des normes et pratiques provenant d'autres disciplines. Le Bureau s'allie aux normes de l'ICCA concernant la documentation consignée dans les dossiers de vérification, et tout particulièrement en ce qui concerne des questions que le vérificateur juge importantes à titre d'éléments probants pour

étayer la conclusion exprimée dans le rapport. De plus amples informations à ce sujet sont fournies dans la Directive sur la gestion des documents de vérification du BVG et dans les Lignes directrices sur la classification et la numérotation des sujets des dossiers de vérification.

3.29 Il est essentiel que les feuilles de travail soient complètes et comportent un index et des renvois lorsque vient le moment d'examiner les constatations avec la direction, d'informer la vérificatrice générale, de donner des renseignements au moment des audiences du Comité des comptes publics, de répondre aux demandes de renseignements ultérieures de la part du client et d'autres personnes, et de planifier les missions futures. Un index et des renvois clairs sont essentiels pour assurer une consultation facile des éléments probants.

3.30 Les équipes *devraient* maintenir un dossier de contrôle de la vérification de gestion contenant les rapports, les autorisations et les décisions qui ont le plus d'importance, et ce pendant tout le cycle de vérification. Il s'agit notamment des documents suivants :

- les autorisations qui découlent du processus de planification du Bureau, ce qui inclut les propositions de chapitres;
- un plan d'étude préparatoire si l'équipe a effectué un aperçu, autrement la proposition de chapitre;
- les rapports de l'aperçu (le cas échéant) et de l'étude préparatoire de la vérification;
- le plan d'examen approuvé et toute modification;
- les décisions du Conseil de direction et du Comité directeur de vérification de gestion;
- les vues de la direction sur les critères et sur les autres éléments de la vérification;
- les programmes de vérification (s'il y a lieu) avec la description des travaux effectués et à effectuer;
- les commentaires et les conseils des conseillers, des Services juridiques, des RSF, du responsable de projet-vérification de gestion, des EM et de l'examineur de la qualité ainsi que les décisions de vérification importantes fondées sur ces conseils et prises par l'équipe de vérification et le VGA;
- les approbations de la phase du rapport;
- la correspondance importante avec la direction du ministère;
- les commentaires de la direction sur les rapports de projet et sur les ébauches de chapitre, et les mesures prises pour régler les désaccords.

3.31 L'équipe de vérification *devrait* préparer des cahiers de corroboration avec les éléments probants les plus pertinents pour justifier le contenu de rapport. Nous préparons ces cahiers pour fournir une assurance quant à la qualité de la vérification. Le regroupement des éléments probants spécifiques à un rapport pour en faciliter la consultation permet également au Bureau de répondre aux demandes de renseignements internes et externes (p. ex., une audience du Comité des comptes publics).

3.31.1 Le but visé est de veiller à ce que les observations, les conclusions et les recommandations découlent logiquement des éléments probants recueillis et à ce qu'elles soient bien étayées. Les éléments probants dans les cahiers de corroboration devraient être assez convaincants pour qu'un examen effectué par une personne raisonnablement informée aboutisse à des observations, conclusions et recommandations similaires.

3.31.2 La corroboration englobe tous les aspects du rapport. En plus des éléments probants nécessaires pour justifier les énoncés de faits, les cahiers de corroboration comprennent la justification des jugements, des hypothèses et des conclusions du vérificateur, par exemple, sous forme de feuilles de travail où sont consignés les arguments logiques et les éléments probants étayant les décisions du vérificateur. Normalement, seulement une petite partie d'un document ou un sommaire d'une feuille de travail suffit à titre d'élément probant pour un énoncé particulier.

3.31.3 Les vérificateurs utilisent leur jugement professionnel pour décider ce qui doit être inclus dans les cahiers de corroboration pour étayer le rapport. Ils doivent veiller à ce que le cahier contienne des éléments probants suffisants et adéquats pour les questions litigieuses, délicates ou très visibles. Pour les autres sujets, telle l'information sur le contexte de l'entité, l'équipe de vérification peut vouloir inclure un renvoi aux éléments probants qui se trouvent dans d'autres dossiers au lieu de verser une copie des éléments probants dans le cahier de corroboration. Les cahiers doivent comporter un bon index et des renvois précis aux renseignements justificatifs. Vous trouverez d'autres directives sur les éléments probants dans le chapitre 4.

3.31.4 Avant de diffuser l'ébauche du PX, l'équipe de vérification regroupe les documents afin de permettre au directeur principal de déterminer si des éléments probants suffisants et adéquats ont été recueillis pour étayer les observations, les recommandations et les conclusions importantes. Les cahiers de corroboration *devraient* être terminés et révisés avant la diffusion de l'ébauche de transmission.

3.31.5 Par convention et en pratique, toutes les feuilles de travail sont des documents confidentiels qui appartiennent au Bureau. Les organismes vérifiés, le Parlement et le public n'ont pas d'office accès à ces documents. Toute demande de feuilles de travail de la part des médias ou du public *devrait* être transmise au RSF, Accès à l'information. Vous trouverez d'autres directives sur ce sujet sous la rubrique Accès à l'information dans le chapitre 8.

Communication avec le Parlement et avec d'autres parties

L'équipe de vérification devrait communiquer avec clarté, conviction et efficacité avec le Parlement et les autres parties intéressées.

3.32 Ce sont les rapports du vérificateur général qui servent principalement à communiquer les résultats des vérifications. Les politiques de rapport et les directives connexes pour les vérifications de gestion sont décrites en détail au chapitre 5 et certaines sont affichées sur l'INTRANet.

3.33 Les rapports du vérificateur général, lorsqu'ils sont déposés à la Chambre des communes, sont renvoyés d'office au Comité permanent des comptes publics (CCP). Le Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable est renvoyé d'office au Comité permanent de l'environnement et du développement durable.

3.34 Le VGA/CEDD chargé de la vérification, le directeur principal ou les membres de l'équipe peuvent être appelés à communiquer des constatations aux députés. D'autres directives sont données au chapitre 8, à la rubrique Communications externes.

4

Le processus de planification et les politiques d'examen de vérification de gestion

4.1 Pour toutes les facettes d'une vérification de gestion, il faut faire preuve de jugement professionnel et d'initiative individuelle. Après avoir choisi une entité (ou une partie d'une entité), une activité sectorielle ou un secteur fonctionnel, il faut prendre des décisions sur les aspects suivants :

- quoi et jusqu'où vérifier;
- quelles stratégies, méthodes et techniques de vérification employer pour évaluer les résultats;
- quelles compétences, spécialités et expérience doit avoir le personnel affecté à la vérification.

4.2 La crédibilité du Bureau, le rapport coût-efficacité de la vérification et la qualité des rapports du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable, tous ces éléments dépendent du jugement exercé pendant toute la vérification.

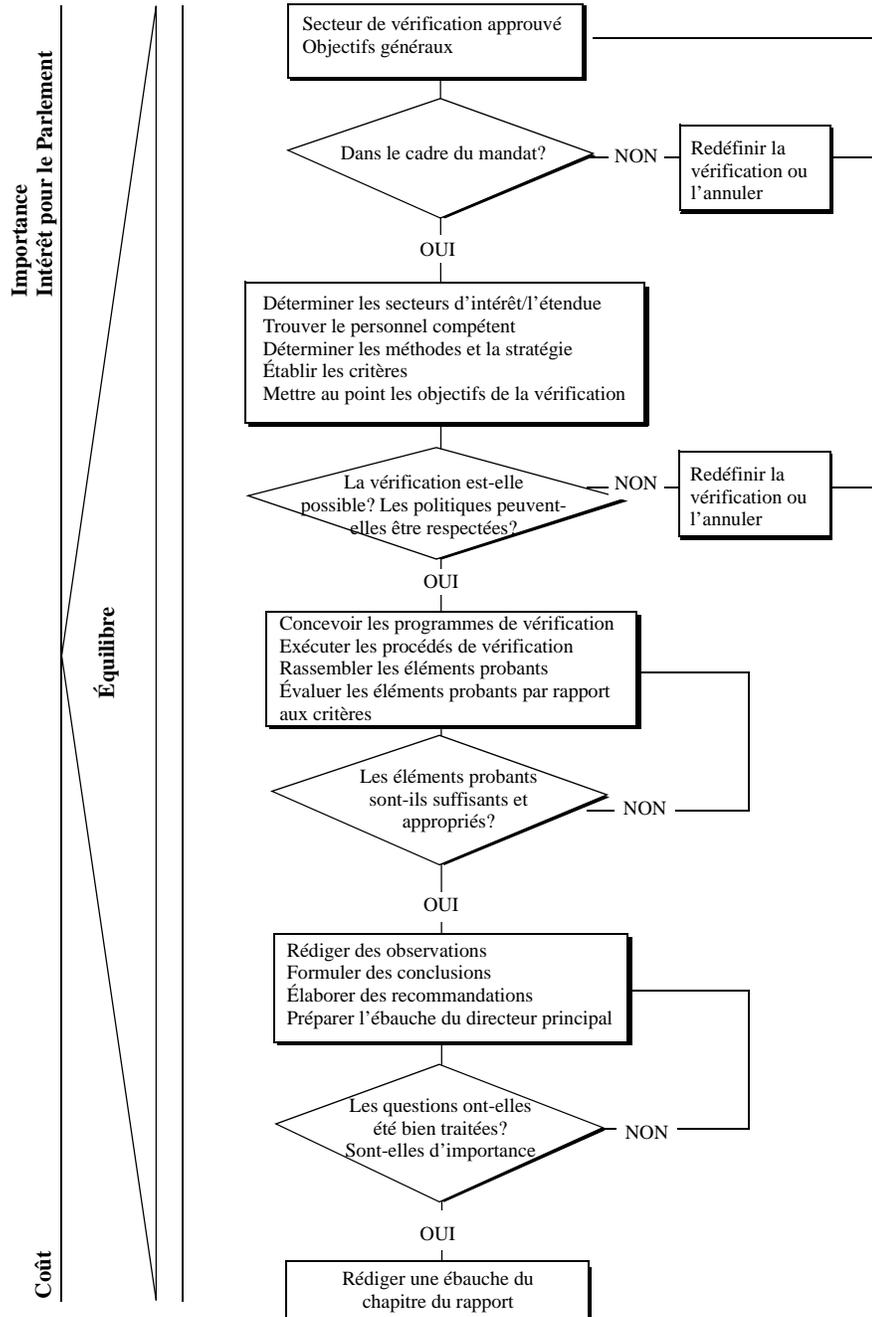
4.3 La stratégie adoptée pour en arriver à une conclusion au sujet de chaque objectif de vérification est de nature itérative et l'information est recueillie et évaluée; il faut décider si l'on passe à l'étape suivante ou si d'autres renseignements et consultations sont nécessaires. Avec une telle stratégie, l'équipe peut savoir dès le départ si une vérification pourra se faire au meilleur coût possible ou si la stratégie doit être révisée. Il est possible de modifier ou d'annuler une vérification avant d'engager des frais trop élevés.

4.4 La **Pièce 2** illustre la stratégie.

4.5 La consultation fait partie intégrante du processus : elle aide les responsables de la vérification à porter certains jugements ou à prendre des décisions pendant la vérification. Par exemple, on s'attend à ce que le directeur principal de la vérification consulte, aux points décisifs critiques de la vérification, le vérificateur général adjoint (VGA)/commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD), les responsables de secteur fonctionnel (RSF), le responsable de produits vérification de gestion (RP-vérification de gestion), les experts en la matière (EM), l'examineur de la qualité, le comité consultatif de vérification, la direction du ministère et d'autres groupes de soutien du Bureau, selon le cas.

Pièce 2

Stratégie de base de la vérification de gestion



4.6 Voici donc les caractéristiques générales de la stratégie fondamentale:

- le jugement professionnel et l'initiative individuelle;
- la consultation aux points décisifs critiques;
- une démarche itérative pour se concentrer constamment sur les points qui sont importants et d'intérêt pour le Parlement;
- un personnel et une méthode de vérification choisis en fonction des caractéristiques de l'entité ou du secteur fonctionnel;
- le maintien d'un équilibre entre les coûts de la vérification et l'importance des questions examinées ainsi que leur intérêt pour les parlementaires.

La planification d'une vérification de gestion

4.7 Avant de commencer le travail sur place, il faut avoir franchi les étapes suivantes : établir les priorités, élaborer les plans stratégiques et les plans à long terme, présenter les propositions de chapitre, rationaliser les ressources et évaluer la valeur anticipée de la vérification. Dans le choix des vérifications à effectuer au cours de ce processus, la direction de la vérification doit, grâce à sa connaissance préliminaire des éléments considérés, être raisonnablement fondée à croire que la vérification pourra être réalisée conformément aux politiques de vérification de gestion.

4.7.1 Au début de la phase de planification d'une vérification, le Comité de gestion des vérifications de gestion (CG-vérification de gestion) reçoit et approuve la proposition de chapitre. Ce document d'une ou deux pages :

- décrit le programme, les questions et les secteurs de vérification (y compris, si possible, le budget et les ETP) ainsi que les objectifs de l'étude préparatoire;
- décrit les secteurs d'intérêt du VG touchés par la vérification;
- présente l'échéancier de la phase de planification de la vérification (y compris la date de début, la date de la première réunion du comité consultatif et la date du rapport de l'étude préparatoire);
- présente le budget préliminaire des heures, des marchés, des frais de voyages pour la vérification au complet et la portion de chaque élément du budget allouée à la phase de planification;
- identifie les RSF qui seront obligatoirement consultés et les autres RSF et les experts en la matière qui seront aussi consultés au cours de la phase de planification.

De ce processus découle l'autorisation de lancer la phase de l'aperçu ou de l'étude préparatoire de la vérification.

4.8 SUPPRIMÉ (octobre 2004)

L'étape de l'aperçu — comprendre le sujet de la vérification

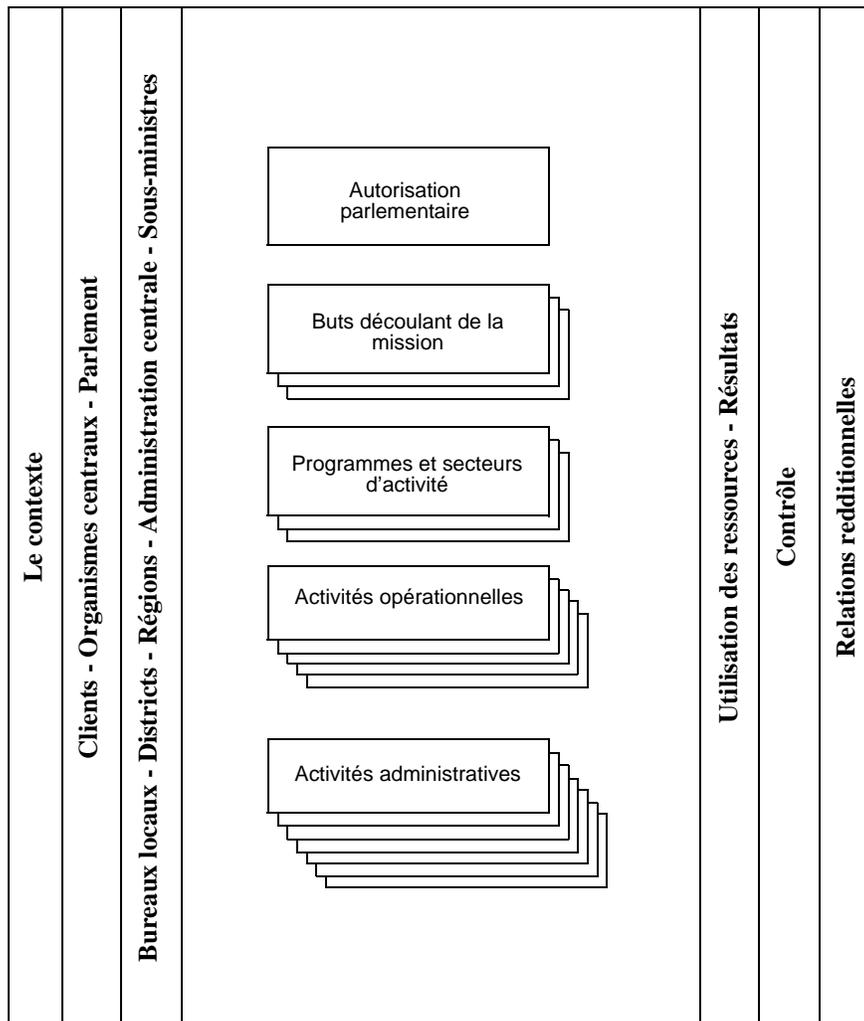
4.9 L'équipe de vérification acquiert une connaissance approfondie du sujet de la vérification (ministère, organisme, secteur ou fonction) avant de commencer la planification détaillée. Peu importe la taille et la nature du sujet, il est important que l'équipe de vérification ait une bonne « vue d'ensemble ». Si elle tire des conclusions ou signale des faiblesses sans avoir cette compréhension globale du sujet, son travail peut ne pas être productif ou ses constatations peuvent être trompeuses. L'équipe *devrait* avoir une connaissance à jour des éléments suivants :

- les autorisations législatives importantes;
- la structure organisationnelle;
- le contexte dans lequel évolue l'entité;
- le personnel clé;
- les dépenses et les recettes;
- les clients de l'entité;
- l'objectif, la mission et les résultats escomptés;
- les activités principales, y compris celles menées sur place;
- les mécanismes de reddition de comptes;
- les principaux systèmes de contrôle;
- les risques importants auxquels l'entité est exposée, y compris le risque de non-contrôle (le risque qu'une erreur importante ne soit pas prévenue, décelée ou corrigée par les contrôles internes connexes) et le risque inhérent (la susceptibilité du sujet de par sa nature à une erreur importante là où il n'existe pas de contrôles connexes);
- les questions environnementales dans le contexte du développement durable et de la stratégie de développement durable de l'entité;
- les lacunes antérieures/faiblesses connues.

En incluant les questions environnementales dans la liste ci-dessus, on leur accorde une attention spéciale et les équipes de vérification intègrent alors pleinement les modifications apportées à la *Loi sur le vérificateur général* en 1995. Cette démarche est aussi liée à la détermination de ces questions et risques dans le cadre de la planification monoétape des équipes de vérification.

4.10 La **Pièce 4** illustre les caractéristiques et les complexités d'un ministère ou d'un organisme typique.

Planification de la vérification - Comprendre



4.11 C'est en s'appuyant sur cette connaissance que les vérificateurs peuvent décrire l'entité, prendre leurs décisions initiales au sujet de l'étendue et définir les secteurs d'intérêt. Ils peuvent aussi confirmer quels RSF consulter de façon obligatoire et déterminer quels RP et EM consulter.

4.12 Une équipe de vérification qui a une expérience considérable de la vérification d'un ministère ou d'un organisme peut avoir accumulé une connaissance suffisante pour satisfaire à ces exigences et passer outre à l'étape de l'aperçu comme tel. Dans les cas où l'organisme n'a pas été vérifié récemment ou si l'équipe de vérification a changé, il peut être nécessaire d'établir au départ cette vue d'ensemble.

4.13 Lorsqu'on entreprend une vérification de portée gouvernementale ou une vérification sectorielle, il faut établir un aperçu et présenter un rapport au Conseil de direction à la fin de cette étape. Pour obtenir les renseignements de base nécessaires, il *faudrait* consulter les équipes de vérification responsables des entités ou des secteurs fonctionnels touchés par la vérification. L'ampleur des connaissances nécessaires pour ce genre de vérification dépend de la nature de l'examen entrepris.

4.14 Une fois l'aperçu établi, un rapport est produit. Il indique l'objet de la vérification, les secteurs à explorer à l'étape de l'étude préparatoire et les raisons pour lesquelles ils ont été choisis, il fournit des prévisions de coûts initiales et un calendrier des étapes de la vérification, une liste des RSF, RP-vérification de gestion et EM ainsi que des directeurs principaux responsables des entités ou des fonctions qui seront consultés pendant la vérification, et enfin il énumère les compétences nécessaires pour effectuer la vérification.

L'étude préparatoire

4.15 L'étude préparatoire a pour but d'acquérir une connaissance suffisante du sujet pour confirmer que la vérification pourra être effectuée conformément aux politiques de vérification de gestion et d'élaborer un plan d'examen pour que la vérification soit menée de façon ordonnée, avec efficacité et de manière efficace par rapport au coût. Le plan d'examen est préparé par le directeur principal de la vérification et révisé par l'examineur de la qualité et par les RSF, RP-vérification de gestion et EM au besoin. Si jugé approprié, le Comité consultatif peut le réviser. Il est approuvé par le VGA/CEDD.

4.16 L'étude préparatoire consiste en une évaluation très générale des activités qui seront soumises à la vérification, sans vérification approfondie. Les vérificateurs recueillent des renseignements pour préciser les décisions initiales au sujet de l'étendue, du coût et du calendrier de la vérification, ainsi que des compétences nécessaires, et pour proposer des objectifs, les secteurs à soumettre à un examen approfondi, les critères et la stratégie d'examen. Lorsque qu'elle finalise ces décisions, l'équipe de vérification conçoit la vérification de manière à réduire le risque de faire des observations erronées, des conclusions fausses et des recommandations inappropriées dans le rapport afin qu'il corresponde au niveau d'assurance fournie par le travail.

4.16.1 Lorsqu'un aperçu formel n'est pas mené ou si cette phase est combinée à la phase de l'étude préparatoire, la proposition de chapitre révisée par le CG-vérification de gestion peut être utilisée à titre de plan d'étude préparatoire que l'équipe mettra en œuvre lors de la conduite de cette phase.

Tout comme la proposition de chapitre, le plan de l'étude préparatoire est un document concis qui :

- décrit le programme, les questions et les secteurs de vérification (y compris, si possible, le budget et les ETP) ainsi que les objectifs de l'étude préparatoire;

- décrit les secteurs d'intérêt du VG touchés par la vérification;
- présente l'échéancier de la phase de planification de la vérification (y compris la date de début, la date de la première réunion du comité consultatif et la date du rapport de l'étude préparatoire);
- présente le budget préliminaire des heures, des marchés, des frais de voyages pour la vérification au complet et la portion de chaque élément du budget allouée à la phase de planification;
- identifie les RSF qui seront obligatoirement consultés et les autres RSF et les experts en la matière qui seront aussi consultés au cours de la phase de planification.

4.17 Toute une gamme de procédés et de techniques servent à la collecte des renseignements nécessaires. En voici des exemples :

- entrevues avec la direction;
- examen des autorisations, des politiques, des directives, des documents du Cabinet, etc.;
- l'examen du rapport sur le rendement de l'entité, du rapport sur les plans et les priorités et des stratégies de développement durable;
- examen du site Internet de l'entité;
- examen des rapports de gestion et de reddition de comptes;
- examen des engagements de résultats;
- observation des installations;
- sondage limité des principaux systèmes et mécanismes de contrôle;
- analyse de la relation entre l'utilisation des ressources et les résultats;
- l'étude des questions environnementales connexes (y compris les discussions, au besoin, avec la CEDD);
- évaluation des risques auxquels l'entité est exposée, y compris le risque de non-contrôle et le risque inhérent;
- consultation avec des conseillers et avec des organismes de l'extérieur pour déterminer les meilleures pratiques et les possibilités d'amélioration;
- vérifications et études antérieures, et vérifications faites par d'autres;
- recensement des technologies utilisées;
- examen des tendances dans les dépenses.

4.17.1 Comme il est indiqué à 4.9, l'équipe de vérification devrait posséder une connaissance à jour des principaux systèmes et des risques (tant le risque de non-contrôle que le risque inhérent) auxquels l'entité est exposée avant d'effectuer la planification détaillée de la vérification. Dans le cas des vérifications pour lesquelles l'équipe a l'intention de faire confiance aux contrôles, une connaissance et une évaluation plus poussées des contrôles s'imposent. L'équipe de vérification devrait aussi réunir, au moyen de tests des contrôles, des éléments probants suffisants et adéquats.

4.18 Si le temps consacré à l'étude préparatoire est suffisant, la vérification *devrait* être mieux organisée et coûter le moins cher possible. Il n'y a pas de stratégie universelle pour que les meilleures décisions possibles soient prises à cette étape. Le directeur principal de la vérification et l'équipe doivent acquérir une connaissance approfondie du sujet vérifié et faire preuve de beaucoup de jugement. Le plan d'examen qui en ressort devrait comporter une orientation claire, de sorte que la vérification puisse être menée à bon terme. Cela est crucial pour déterminer les questions qui feront l'objet du rapport. Les rapports de vérification de gestion contiennent des conclusions au sujet d'activités gouvernementales complexes; leur pertinence et leur incidence dépendent beaucoup des décisions prises à l'étape de l'étude préparatoire.

4.19 Les conseils reçus et les préoccupations exprimées sont consignés en dossier. Le VGA/CEDD approuve le plan d'examen. Par la suite, un plan d'examen sommaire du plan est préparé et présenté au CG-vérification de gestion pour y être approuvé et affiché sur l'Intranet par la suite.

4.20 L'un des outils importants utilisés à toutes les étapes de la planification est l'évaluation du risque. Le risque se définit comme suit : probabilité qu'un événement ou une action ait un effet négatif sur l'organisation, comme le risque de subir une perte financière, de perdre sa réputation, ou encore le défaut de mettre en oeuvre le programme avec économie, efficacité ou de façon rentable, ou de tenir compte des répercussions environnementales. Pour faire l'évaluation du risque, le vérificateur devrait poser des questions du type suivante :

- Qu'est-ce qui peut mal aller?
- Quelle est la probabilité que cela se produise?
- Quelles sont les conséquences?
- Le risque peut-il être minimisé ou contrôlé?

Le rapport de l'étude préparatoire

4.21 Les résultats de l'étude préparatoire sont consignés dans le rapport de l'étude préparatoire. Les analyses effectuées et la documentation qui justifie le rapport sont conservées dans les dossiers appropriés, soit les dossiers permanents ou les feuilles de travail. Le rapport y fait référence par l'entremise de notes de bas de page. Le rapport de l'étude préparatoire comprend les aspects de la vérification sur lesquels l'équipe de vérification consulte le Comité consultatif de vérification et d'autres personnes. Le rapport *devrait* comprendre au moins les éléments suivants :

- les objectifs préliminaires de la vérification;
- l'aperçu et le contexte de l'organisation ou de la fonction faisant l'objet de la vérification;
- les questions environnementales examinées et les motifs de leur inclusion ou exclusion dans l'étendue de la vérification proposée;

- une indication des liens entre la vérification et les priorités/secteurs d'intérêt du Bureau et les risques cernés dans le cadre de la planification monoétape;
- les constatations de l'étude préparatoire relatives aux questions d'importance potentielle;
- l'étendue de la vérification prévue et une description générale de la stratégie de vérification proposée;
- une ébauche des critères de vérification et leurs sources;
- le calendrier de la vérification, y compris le calendrier probable des réunions du Comité consultatif de vérification;
- la stratégie de rapport, y compris la réponse aux directives du Conseil de direction.

4.22 Il appartient au directeur principal de la vérification de veiller à la préparation du rapport de l'étude préparatoire. Le VGA/CEDD consigne en dossier son approbation de la diffusion du rapport avant de consulter le Comité consultatif de la vérification à son sujet.

Le plan d'examen

4.22.1 Après avoir consulté le Comité consultatif de la vérification, les RSF, le RP-vérification de gestion et les EM compétents ainsi que l'examineur de la qualité, l'équipe finalise le plan d'examen afin de terminer les travaux de vérification et le consigne en dossier. Les procédés de vérification, comportant le niveau de détail nécessaire pour satisfaire les objectifs et les critères de vérification sont inclus dans le plan d'examen. Des programmes de vérification qui étayent les procédures de vérifications plus en détail peuvent être utilisés si l'équipe le juge nécessaire. Le plan d'examen *devrait* comprendre les éléments suivants :

- les objectifs de la vérification;
- l'étendue finale de la vérification, les principales considérations et la justification des décisions relatives à l'étendue de la vérification et la façon dont la vérification prend en compte les risques relevés lors de la planification monoétape et au cours de la planification de la vérification;
- les questions environnementales incluses dans l'étendue de la vérification finale;
- les questions particulières, y compris les questions environnementales, sélectionnées pour la vérification et les objectifs fixés pour chaque question/projet;
- les questions particulières retenues pour la vérification et les objectifs de chaque question/projet;
- les critères de vérification et leurs sources;

- pour chaque projet, une description de la stratégie et de la méthode de vérification (c'est-à-dire la nature et l'étendue des éléments probants à recueillir et à analyser en tenant compte des risques cernés et des tests de la fiabilité des contrôles) prévues, y compris les possibilités de quantifier les résultats, ainsi que l'approche d'utilisation des éléments probants secondaires;
- pour chaque projet, l'identification des employés affectés à la vérification, y compris le personnel des régions et des fonctions et les qualités des entrepreneurs engagés pour leurs compétences et leur savoir;
- le coût estimatif de chaque projet en heures et en dollars pour ce qui est des contractuels et des déplacements, y compris, si nécessaire, une analyse de l'écart par rapport au budget de vérification initial approuvé;
- le calendrier de la vérification, les étapes ou les points de contrôle et le calendrier des réunions du Comité consultatif de vérification;
- le calendrier et le budget des coûts et ressources pour compléter la phase du rapport et toutes les exigences qui s'y rattachent. (octobre 2004)

4.22.2 Le Directeur principal est responsable de préparer le plan d'examen de la vérification. Il lui incombe de veiller à ce que l'examineur de la qualité soit consulté et à ce qu'il reçoive l'information dont il a besoin pour son examen avant l'approbation du plan par le VGA/CEDD. Le VGA/CEDD consigne son approbation du plan avant le début des travaux de vérification. Il est de la responsabilité du directeur principal de s'assurer que les responsables de secteur fonctionnel à consulter de manière « obligatoire » et l'examineur de la qualité soient de fait consultés et reçoivent l'information nécessaire. (octobre 2004)

4.22.3 Le plan d'examen devrait confirmer le budget de vérification initial ou résulter en un budget révisé qui est soumis à l'approbation. Lorsqu'il y a un écart important, le VGA/CEDD *devrait* présenter le budget révisé au Comité de direction et au contrôleur à titre d'information. Cette mesure permettra une nouvelle répartition des ressources au moment opportun.

4.23 Le plan d'examen sommaire constitue le fondement présenté au CG-vérification de gestion.

4.24 Toute modification importante ultérieure des objectifs de la vérification, de l'étendue, des exigences budgétaires, de la stratégie de rapport, du coût ou du calendrier de la vérification *devrait* être approuvée par le VGA/CEDD et le CG-vérification de gestion.

Les objectifs de la vérification

Toute vérification devrait avoir des objectifs clairs en regard desquels tirer des conclusions.

4.25 On exprime habituellement les objectifs d'une vérification par les questions auxquelles la vérification est censée répondre au sujet des résultats d'une activité, par exemple, les résultats obtenus, l'économie ou l'efficacité. Idéalement, les objectifs de la vérification devraient être compatibles avec l'atteinte des résultats de l'entité, de l'activité sectorielle ou du secteur fonctionnel. En termes généraux, les objectifs d'une vérification de gestion typique correspondent au Plan stratégique du Bureau.

4.26 Les objectifs de la vérification devraient être examinés attentivement et exprimés clairement. Ils doivent être définis de telle façon que l'équipe de vérification puisse, à la fin de la vérification, tirer une conclusion par rapport à chacun des objectifs. Le travail de vérification qui suit consiste à répondre aux questions soulevées dans les objectifs. Par conséquent, les objectifs de vérification **devraient** être définis avec le plus de précision possible pour éviter du travail de vérification inutile et coûteux. Toute modification des objectifs, avec les considérations principales et leur justification, **devrait** être portée à l'attention du VGA/CEDD, du comité consultatif de vérification, de l'examineur de la qualité, et du CG-vérification de gestion.

4.27 Il arrive dans de nombreux cas que le travail de vérification procure de l'information précieuse et nécessaire au Parlement. Ces objectifs non liés à la vérification (...*donner un aperçu de...*), pour lesquels il est impossible d'en arriver à une conclusion et auxquels on ne s'attend pas, devraient être distincts des objectifs (...*déterminer si... est efficace*), pour lesquels une conclusion peut être tirée et **devrait** être exprimée.

4.28 Depuis toujours, le Bureau effectue des missions d'appréciation directe. On procède à une mission d'appréciation directe lorsque l'entité vérifiée ne fournit pas d'assertion et que le vérificateur de la vérification de gestion vérifie la question à l'étude et formule une conclusion à cet égard. Dans une mission d'attestation, par ailleurs, l'entité vérifiée fait une assertion et le vérificateur exprime une conclusion sur l'assertion.

4.29 On tend de plus en plus, dans l'ensemble de l'administration publique, à présenter des rapports sur le rendement. On s'attend à ce que tous les ministères et organismes produisent un rapport sur les plans et les priorités ainsi qu'un rapport ministériel sur le rendement. Cela fournira au Bureau l'occasion de s'acquitter de plus de missions d'attestation.

4.30 Toutefois, ce processus vient seulement de commencer et, bien entendu, les progrès sont encore minces. C'est pourquoi le Bureau continuera d'assumer des missions d'appréciation directe pendant quelque temps.

L'étendue de la vérification

L'étendue de la vérification devrait être claire pour ce qui est de la portée, du calendrier et de la nature de la vérification.

Les questions à vérifier devraient être choisies en fonction de leur pertinence par rapport au mandat du Bureau, de leur importance et de leur vérifiabilité.

4.31 Aux étapes initiales de la planification, l'activité à vérifier est souvent définie en termes très généraux. Il arrive très peu souvent qu'il soit pratique ou rentable de tout vérifier. Pour délimiter l'étendue de la vérification, il faut ramener la vérification à quelques questions d'importance qui se rapportent à l'objectif de la vérification, qui peuvent être vérifiées avec les ressources disponibles et qui sont essentielles à l'atteinte des résultats prévus du sujet de la vérification. Il y a trois principes de base dans l'établissement de l'étendue de la vérification :

- la pertinence par rapport au mandat,
- les questions d'importance,
- la vérifiabilité.

Pertinence par rapport au mandat

4.32 *La Loi sur le vérificateur général* accorde à la vérificatrice générale une grande latitude pour décider ce qu'elle doit vérifier. Si la *Loi* indique expressément que certaines questions devraient être mentionnées dans les rapports, c'est que les parlementaires sont intéressés par ces questions. Le mandat qui est conféré au Bureau et l'intérêt de la part des parlementaires constituent des facteurs clés lors de l'évaluation de la pertinence des questions de vérification.

4.33 Le bien-fondé d'un programme politique outrepassé nos pouvoirs de vérification. Voir au paragraphe 1.6 la relation entre la fonction de vérification et la politique gouvernementale.

Questions d'importance

4.34 Dans l'examen de l'intérêt de vérification de divers secteurs envisagés, l'équipe de vérification doit avoir à l'esprit les cinq secteurs d'intérêt énoncés dans le Plan stratégique du Bureau. Selon ces principes, nous devons nous concentrer sur les questions importantes et sur des sujets qui ajoutent de la valeur et qui servent le Parlement et qui contribuent au bien-être des Canadiens. Quand vient le moment de déterminer les questions d'importance pour la vérification, il faut répondre aux types de questions ci-après :

- Le sujet a-t-il une incidence marquante sur les résultats?
- S'agit-il d'un domaine qui présente un risque élevé?
- Les sommes d'argent en jeu sont-elles importantes?

- La vérification peut-elle contribuer à améliorer le rendement, la responsabilisation ou l'optimisation des ressources? Aura-t-elle une incidence positive?
- S'agit-il d'une question qui a de la visibilité ou qui est d'actualité? Intéresse-t-elle les parlementaires et les Canadiens? Le moment choisi est-il opportun pour la vérification et répond-il aux besoins du client?

4.35 Si l'on doit procéder à la délimitation de la vérification, c'est pour mieux concentrer les ressources et le travail de vérification dans quelques domaines relativement peu nombreux, qui peuvent avoir des répercussions importantes sur le rendement et les résultats du sujet vérifié.

4.36 Pour déterminer les questions d'importance, on adopte habituellement une approche descendante. La plupart des organismes ont une hiérarchie d'objectifs et de résultats planifiés dont témoigne leur architecture d'activités de programmes (AAP), de même que leurs moyens de contrôle. Les activités, les procédures, les moyens de contrôle et les opérations tendent à se multiplier à mesure qu'on descend dans la hiérarchie. Dans les grandes organisations, il peut y avoir des centaines ou même des milliers de procédures et de mécanismes de contrôle à l'extrémité la plus basse de la hiérarchie. Avec une approche descendante, il est possible d'avoir une perspective globale de ce qui est important. (La pièce 4 illustre la complexité d'un ministère typique.)

4.37 Un des résultats de la délimitation de la vérification est la détermination des questions d'une importance éventuelle ou de celles qui devraient faire l'objet d'une vérification approfondie. Généralement, les cinq ou six questions les plus cruciales pour le succès de l'activité vérifiée, ou celles qui présentent les risques les plus élevés ou les meilleures possibilités d'amélioration, sont retenues pour une vérification approfondie. Le vérificateur doit rester très attentif pour repérer les activités critiques et ensuite y concentrer sa vérification.

Vérifiabilité

4.38 On entend par vérifiabilité la capacité pour les équipes de vérification d'effectuer la vérification conformément aux normes professionnelles et aux politiques de vérification. Il peut y avoir toute une gamme de situations pouvant amener une équipe à décider de ne pas vérifier un domaine donné même s'il est important. Voici les facteurs que l'équipe de vérification *devrait* considérer :

- La nature de l'activité ne convient pas; par exemple, il peut être inutile de tenter de vérifier les considérations techniques d'une installation de recherche.
- Elle n'a pas ou ne peut obtenir les spécialistes nécessaires.
- Le secteur est en voie de changer de façon importante ou radicale.
- Il n'y a pas de critères valables pour évaluer le rendement.

4.39 Dans l'énoncé de l'étendue, il *faudrait* décrire les parties ou les fonctions de l'organisation ou du programme qui font l'objet de la vérification et auxquelles les conclusions de la vérification s'appliquent, de même que la période visée par la vérification.

Les critères de vérification

La vérification devrait être ciblée grâce à des critères valables, sur lesquels les observations et les conclusions pourront être fondées.

4.40 Les vérificateurs ont besoin d'un moyen de mesurer ou de juger les résultats des questions qui font l'objet de la vérification. Les normes utilisées à cette fin s'appellent des critères de vérification.

4.41 Les critères de vérification sont des normes de rendement et de contrôle raisonnables et réalistes par rapport auxquelles peuvent être évalués et mesurés la conformité, le caractère adéquat des systèmes et des méthodes, ainsi que l'économie, l'efficacité et le rapport coût-efficacité des opérations.

4.42 Des critères valables sont des critères adaptés aux caractéristiques propres de l'organisme vérifié. Ils sont axés le plus possible sur les résultats attendus de l'opération, du système, du mécanisme de contrôle, etc. Les observations de vérification constituent l'évaluation selon laquelle les critères sont respectés ou non.

4.43 Des critères *devraient* être élaborés pour chacun des secteurs de vérification. Ils doivent être pertinents, fiables, impartiaux, faciles à comprendre et complets. Avec l'ensemble des observations, l'équipe de vérification devrait être en mesure de formuler une conclusion par rapport à chaque objectif de vérification.

4.44 L'ampleur de l'effort nécessaire pour assurer la pertinence des critères est fonction de leur origine que voici :

- les lois et les règlements;
- les normes élaborées par des organismes professionnels reconnus;
- les Rapports sur les plans et les priorités et les Rapports sur le rendement des entités;
- les bonnes pratiques généralement reconnues;
- les normes établies par l'organisme vérifié;
- les mesures élaborées expressément pour la vérification par l'adaptation de critères utilisés dans des missions semblables ou par renvoi aux normes et aux méthodes d'autres organismes qui exercent des activités semblables;
- les travaux antérieurs du Bureau.

4.45 Les critères fondés sur les lois ou sur des normes professionnelles reconnues peuvent être généralement acceptés par le vérificateur. Dans ce cas, le vérificateur n'a qu'à s'assurer qu'ils sont liés à l'objectif de vérification.

4.46 Les sources principales de critères pour les vérifications de gestion sont les mécanismes de contrôle, les normes, les mesures, les engagements relatifs à des résultats et les cibles adoptées par la direction de l'organisation ou imposées par le Parlement ou par des organismes centraux. Si l'entité a adopté des mesures valables et précises pour l'évaluation de ses propres résultats, le vérificateur *devrait* procéder à l'examen de celles qui sont liées à la vérification pour s'assurer qu'elles sont raisonnables et exhaustives. L'équipe de vérification peut consulter des organismes professionnels ou d'autres organisations qui exercent des activités ou qui effectuent des opérations semblables pour vérifier la qualité des normes ou pour déterminer les meilleures pratiques. Si les propres mesures de l'entité sont jugées raisonnables, elles peuvent servir de critères de vérification.

4.47 Si l'entité n'a pas de normes bien établies pour mesurer ses résultats ou en juger, conformément aux objectifs de vérification, le vérificateur doit trouver des critères satisfaisants. Il peut obtenir des critères généralement reconnus dans des sources telles que les lois, les règlements et les normes élaborées par des associations professionnelles et des groupes d'experts reconnus. S'il n'existe pas de tels critères, le vérificateur peut s'inspirer des données sur les résultats d'autres organismes, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration publique, qui exercent des activités ou qui effectuent des opérations semblables, ou des meilleures pratiques selon une analyse comparative ou la consultation; ou encore des normes qu'il a élaborées lui-même dans l'analyse d'une tâche ou d'une activité.

4.48 Au fil des années, le Bureau a élaboré et mis à l'essai des critères pour un grand nombre d'entités et de domaines d'activité. Ces critères peuvent très bien s'appliquer à d'autres vérifications et l'équipe de vérification peut faire des recherches dans les directives fonctionnelles et les vérifications antérieures sur le site INTRANet du Bureau pour déterminer s'il n'y a pas des critères généraux qui peuvent être adaptés à l'activité en voie de vérification.

4.49 L'analyse comparative et l'élaboration de normes par l'analyse d'activités individuelles ou la comparaison d'activités semblables d'autres organisations sont des activités coûteuses, qui ne devraient pas normalement être entreprises par le vérificateur. Si, au moment de l'étude préparatoire, il semble que les opérations pourraient être de beaucoup améliorées ou qu'il y aurait des économies à réaliser, l'entité vérifiée pourrait être encouragée à entreprendre de telles activités. Dans des circonstances extrêmes, le vérificateur peut demander un avis sur l'opportunité d'entreprendre de telles tâches en s'adressant à la haute direction du Bureau et au Comité consultatif de vérification.

4.50 Le directeur principal de la vérification *devrait* discuter des objectifs de la vérification et des critères à utiliser ainsi que des responsabilités de la direction à l'égard des éléments considérés avec les hauts fonctionnaires de l'organisation vérifiée et obtenir des commentaires écrits, si possible, sur la pertinence des critères, et de la compréhension qu'a l'équipe de la responsabilité de la direction

dans le contexte de la stratégie de vérification. S'il y a désaccord entre la direction et l'équipe au sujet de l'interprétation des responsabilités de la direction, ou encore de la pertinence des critères, et que la divergence ne peut être résolue, le directeur principal *devrait* consulter le VGA/CEDD et le Comité consultatif de la vérification avant de commencer la vérification. Il ne faut jamais entreprendre une vérification en utilisant des critères qui conduiraient à des résultats tendancieux ou trompeurs.

4.51 S'il y a désaccord avec la direction au sujet des critères ou des responsabilités de la direction, cette situation doit être mentionnée dans le chapitre et il doit y avoir une explication indiquant pourquoi l'équipe de vérification est d'avis que la direction est responsable de la question et pourquoi l'équipe a utilisé les critères malgré l'opposition de la direction.

4.52 À mesure que la vérification progresse, on peut se rendre compte, après avoir obtenu d'autres renseignements, que certains critères ne sont pas nécessaires à l'atteinte des objectifs de la vérification. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire de poursuivre les travaux de vérification relatifs à ces critères.

La stratégie de vérification — l'accent sur les résultats

4.53 Après avoir défini l'objectif, l'étendue et les critères de la vérification, l'équipe de vérification devrait élaborer une stratégie qui conduira aux résultats les plus intéressants pour le client, et ce au meilleur coût possible. Cela s'applique également aux missions d'appréciation directe et aux missions d'attestation.

4.54 Les parlementaires ont indiqué qu'ils préfèrent obtenir des renseignements qui sont axés sur les résultats, et ce à un niveau global. Dans la mesure du possible, les vérifications *devraient* être conçues de manière à procurer des renseignements qui touchent des domaines d'intérêt pour les parlementaires.

4.55 Dans le passé, beaucoup de vérifications étaient axées sur les mécanismes de contrôle et les procédés, plutôt que sur des facteurs de valeur ajoutée. Pour cette raison, le Bureau a modifié l'orientation de ses vérifications depuis quelques années pour mettre davantage l'accent sur les résultats. Il faut à cette fin qu'une vérification, peu importe la stratégie, détermine, si possible, l'incidence ou l'incidence éventuelle des constatations de vérification. Il *faudrait* mettre l'accent sur les résultats, que l'étendue de la vérification soit un programme, une opération, un système ou un contrôle. Lorsqu'un vérificateur procède à la vérification d'un élément d'un programme, il doit bien comprendre la relation du programme avec les résultats escomptés.

4.56 Une vérification qui ne tient pas compte de l'incidence d'une question ou de ce qui en résulte sera probablement accueillie dans l'indifférence par les parlementaires et par la direction de l'organisation vérifiée. Le vérificateur pourrait aussi trouver difficile d'en arriver à des conclusions relativement aux objectifs de la vérification.

4.57 Nous donnons ci-après une brève description des deux principales stratégies de vérification :

- **La vérification directe des résultats**, qui met l'accent au départ sur les extrants et sur les résultats.
- **La vérification des systèmes de contrôle**, qui met l'accent au départ sur les systèmes et sur les mécanismes de contrôle.

4.58 Lorsqu'on élabore une stratégie de vérification pratique et efficace, on se rend compte de la diversité et de la complexité de la vérification axée sur les résultats. Il y a amplement de place pour l'innovation dans l'application de nouvelles techniques et, au fil des années, le Bureau a eu recours aux techniques assistées par ordinateur, à la recherche opérationnelle, à la simulation et à la modélisation, à l'échantillonnage statistique, à des enquêtes et à toute une gamme d'autres méthodes avancées pour recueillir les éléments probants. Pour une vérification donnée, on peut avoir recours à une combinaison de stratégies.

Vérification directe des résultats

4.59 Les ministères et les organismes sont maintenant tenus de définir leurs engagements relatifs à des résultats dans leur architecture d'activités de programmes (AAP), et de faire état de leurs buts et de leurs résultats concrets dans les documents sur les prévisions budgétaires déposés chaque année. Il s'agit là d'excellents points de départ pour la vérification axée sur les résultats.

4.60 Le concept de la stratégie axée sur les résultats est valable, peu importe que l'étendue de la vérification soit un programme, une opération, un système ou un contrôle.

4.61 Dans ce type de vérification, on met l'accent sur l'évaluation des résultats obtenus par rapport à ceux qui étaient escomptés. La vérification ne consiste pas au départ en l'examen détaillé des méthodes ou des processus, mais plutôt des extrants ou des résultats comme tels. Cette stratégie convient particulièrement s'il existe des critères convenables pour mesurer la qualité, la quantité et le coût des extrants. Si le résultat est satisfaisant, il y a peu de risques qu'il y ait des lacunes graves dans la conception ou la mise en œuvre de l'activité ou du processus. Si le vérificateur trouve le résultat insatisfaisant, il examine l'activité et le mécanisme de contrôle dans la mesure nécessaire pour repérer les causes précises du problème.

4.62 Voici les types de problèmes qui peuvent être repérés :

- les services ne sont pas conformes au mandat du programme;
- les coûts unitaires dépassent les normes ministérielles, les coûts d'activités comparables dans d'autres secteurs de l'administration fédérale ou dans des organismes extérieurs;
- les produits ou les services ne répondent pas aux normes de qualité ou de quantité.

4.63 Si la vérification vise à déterminer si les objectifs d'un programme ont été atteints, le vérificateur prend soin, dans sa vérification, de ne pas mettre en question le bien-fondé d'un programme politique. Le Bureau ne souhaite aucunement s'immiscer dans un débat de nature politique : c'est là le travail des élus.

Exemple d'une vérification axée sur les résultats

Énoncé brièvement, l'un des objectifs de la vérification était l'évaluation du rapport coût-efficacité du système de paie. Il s'agissait de déterminer si ce qu'il en coûte chaque année pour payer un employé est raisonnable, si l'employé est payé au moment voulu et s'il touche le montant auquel il a droit. Après avoir examiné l'exactitude de la paie et le moment où elle est versée, le vérificateur a constaté que ces aspects de la paie étaient satisfaisants. Les critères relatifs au coût étaient fondés sur ce qu'il en coûte pour payer les employés des administrations provinciales. Nous avons obtenu ces renseignements en nous adressant à plusieurs vérificateurs généraux provinciaux. En comparant les coûts réels aux critères, nous avons constaté qu'il existe de grandes possibilités d'économies dans le système fédéral. En poussant notre analyse plus loin, nous avons constaté que les coûts seraient grandement réduits si la technologie était utilisée davantage. Le ministère a signalé que, après avoir pris les mesures nécessaires pour moderniser son système de paie, il a pu réaliser des économies annuelles de millions de dollars.

Vérification des systèmes de contrôle

4.64 Cette approche vise à déterminer si l'organisation dispose de systèmes de contrôle satisfaisants pour obtenir une assurance raisonnable que les résultats ont été atteints. Le terme « contrôle » est pris ici dans son sens le plus large et il embrasse tous les éléments de la gestion qui sont nécessaires pour obtenir le résultat escompté. La vérification vise à faire l'analyse, l'examen et l'essai des éléments clés du système de contrôle pour s'assurer qu'il est bien conçu et mis en oeuvre. Si le système est efficace, il s'agit d'un bon indice que les résultats seront satisfaisants.

4.65 Normalement, seuls les éléments à risque élevé du système sont examinés en profondeur. Les mécanismes de contrôle sont retenus pour vérification en raison de leur importance pour l'atteinte des résultats clés. Si le vérificateur constate des lacunes importantes, il devrait prendre d'autres mesures pour détecter la cause du problème et son incidence ou son incidence éventuelle sur les résultats escomptés. Cette stratégie procure un fondement solide pour l'élaboration de recommandations visant à améliorer les systèmes et les méthodes, de même que pour la détection des mécanismes de contrôle inutiles.

4.66 Des graphiques d'acheminement servent souvent à analyser le système. L'inconvénient de cette méthode tient à ce que, dans une grande organisation complexe, il en coûte très cher pour analyser en détail les systèmes. Il est souvent difficile de déterminer quelle incidence une lacune de contrôle peut avoir sur les résultats.

4.67 Dans les deux stratégies décrites ci-dessus, le vérificateur peut examiner les opérations, l'événement, les dossiers ou les documents réels. La méthode de base consiste à définir la population à vérifier, à choisir un échantillon, puis à examiner les opérations par rapport à la norme ou au critère. Les sondages sont, le plus possible, orientés vers les résultats. Par exemple, on peut examiner un échantillon d'achats pour déterminer si un ministère paie trop, dans l'ensemble.

4.68 L'échantillonnage peut être la principale méthode de collecte des éléments probants. Les sondages directs sont particulièrement utiles lorsque le vérificateur veut déterminer l'incidence d'un événement ou d'une caractéristique quelconque dans la population, pour quantifier les effets d'une lacune. Si le vérificateur désire projeter les résultats des sondages pour faire une extrapolation à l'ensemble de la population, il peut avoir recours à des techniques d'échantillonnage structuré. Si le vérificateur ne possède pas de bonnes connaissances des techniques d'échantillonnage, il peut avoir recours à des spécialistes.

L'étape de l'examen

4.69 À l'étape de l'examen, le vérificateur recueille suffisamment d'éléments probants adéquats pour être en mesure d'étayer toutes les assertions contenues dans son rapport. (Nota : dans le contexte des éléments probants, le mot « suffisant » est utilisé dans le sens de « assez ».)

4.70 L'équipe de vérification conçoit les tests et les procédés de vérification de façon à obtenir l'information au meilleur coût possible. Le plan d'examen vise à déterminer les tests et les procédés à appliquer. Le plan d'examen sert de :

- guide pour la coordination et la réalisation de l'examen;
- cadre de répartition du travail ainsi que d'évaluation et d'établissement des budgets pour le reste de la vérification;
- base pour la supervision des travaux;
- moyen de transférer les connaissances aux employés subalternes.

4.71 Comme nous l'avons indiqué plus haut dans le *Manuel*, on peut dire que la vérification de gestion est un processus de prise de décisions itératif. La collecte des éléments probants s'effectue en conformité avec ce processus global. Le vérificateur recueille l'information, évalue si elle est adéquate et détermine si elle suffit à étayer ses observations sur le rendement de l'entité, à tirer des conclusions par rapport aux objectifs de la vérification et à formuler des recommandations utiles. Sinon, il devra peut-être recueillir d'autres éléments probants.

4.72 Voici les diverses étapes du processus de collecte des éléments probants :

- 1) concevoir les procédés ou les tests de vérification (le plan d'examen);
- 2) exécuter les procédés ou les tests de vérification/recueillir les éléments probants;
- 3) analyser les éléments probants et tirer des conclusions, ce qui peut également comporter une comparaison des résultats avec les critères de vérification;
- 4) déterminer s'il faut de l'information supplémentaire et s'il est possible de l'obtenir (revenir à la première étape) ou si les éléments probants sont adéquats.

4.73 Il arrive assez souvent qu'une vérification doive être repensée à la phase de l'examen, si l'équipe est confrontée à des difficultés imprévues et n'arrive pas à recueillir suffisamment d'éléments probants de qualité. Les vérificateurs doivent être à l'affût de tout indice montrant que les éléments probants recueillis ne sont pas suffisants pour leur procurer le degré d'assurance dont ils ont besoin pour la mission de vérification de gestion et appliquer les mesures correctives nécessaires.

Éléments probants

Le vérificateur devrait recueillir suffisamment d'éléments probants adéquats pour étayer le contenu de son rapport.

4.74 Les éléments probants sont de l'information recueillie et utilisée comme fondement factuel pour préparer des observations et tirer des conclusions par rapport aux objectifs de vérification. Ils fournissent des raisons de croire qu'une affirmation est vraie ou non en donnant des arguments convaincants à l'appui d'un fait ou d'un point. À ce titre, ce sont les éléments probants qui doivent étayer le contenu du rapport de vérification, y compris les descriptions et, surtout, toutes les observations et conclusions menant à des recommandations.

4.74.1 Les observations, conclusions et recommandations du vérificateur qui figurent dans le rapport doivent pouvoir résister à un examen critique. Elles doivent donc être étayées par des éléments probants adéquats. Lorsqu'il cherche à déterminer si la qualité et la quantité des éléments probants recueillis sont satisfaisantes, le vérificateur doit être convaincu que, selon son jugement professionnel, il n'existe aucun risque que les observations soient erronées, les conclusions, incorrectes ou les recommandations, inappropriées.

4.74.2 Bien que les décisions sur le caractère adéquat des éléments probants relèvent en définitive du jugement professionnel du vérificateur, celui-ci doit garder plusieurs facteurs à l'esprit lorsqu'il les prend.

Éléments probants adéquats

4.75 Pour que des éléments probants soient adéquats, l'information doit être pertinente, fiable et valide.

- La *pertinence* réfère à l'existence d'une relation claire et logique entre l'information et les objectifs et critères de la vérification. Si l'on décidait, par exemple, de déterminer si les PME disposent d'un accès facile à un certain programme gouvernemental, une collecte de données auprès des grandes entreprises donnerait probablement des résultats non pertinents. Si l'information n'est pas pertinente, elle ne peut servir de preuve.
- L'information est *fiable* s'il est probable qu'on obtiendrait les mêmes réponses lorsqu'on répète les tests de vérification ou en recueillant l'information à partir de sources différentes. Ce qui veut dire qu'on peut accorder une plus grande fiabilité aux processus de collecte ou de mesure d'éléments probants lorsque la répétition de ces processus produit le même résultat ou un résultat uniforme qui est peu affecté par les erreurs de mesures (distribution aléatoire des erreurs de mesure).
- La *validité* est la caractéristique d'une information qui est bien ce qu'elle est censée être relativement au contenu, à l'origine et au moment. Les vérifications n'incluent que rarement une authentification de documents ou de renseignements. On ne s'attend pas non plus à ce que le vérificateur soit un expert en la matière. Cependant, il doit étudier la validité de l'information utilisée comme éléments probants, par exemple les photocopies, les télécopies, les films et les documents numérisés ou électroniques, notamment se demander si les contrôles exercés sur leur préparation étaient pertinents.

4.75.1 Les règles empiriques suivantes ont montré leur utilité dans la détermination du caractère adéquat des éléments probants :

- les éléments probants documentaires sont habituellement meilleurs que les éléments probants testimoniaux;
- les éléments probants recueillis pendant la vérification sont plus fiables lorsque le vérificateur obtient des éléments probants cohérents de sources ou de natures différentes (p. ex. les témoignages corroborés par d'autres sources sont préférables à des témoignages non corroborés);
- les originaux sont de meilleurs éléments probants que les photocopies;
- les éléments probants provenant de tiers crédibles peuvent être meilleurs que ceux qui sont produits par l'organisation;
- la qualité de l'information produite par l'entité vérifiée est directement liée à la solidité de ses contrôles internes (les vérificateurs doivent bien connaître la relation entre les objectifs de la vérification et les contrôles internes);
- les éléments probants obtenus par l'observation directe, l'inspection et les calculs sont préférables à ceux qui sont obtenus de manière indirecte.

Éléments probants suffisants

4.76 Les concepts de quantité « suffisante » et de qualité « adéquate » appliqués aux éléments probants sont interreliés. Les éléments probants sont suffisants si, lorsqu'on les prend de manière globale, leur poids permet d'étayer de manière convaincante le contenu du rapport de vérification. Les vérificateurs, lorsqu'ils exercent leur jugement professionnel, doivent se demander si le poids des éléments probants pris ensemble suffirait à persuader une personne raisonnable de la validité des observations et des conclusions et du caractère adéquat des recommandations. Voici quelques facteurs importants à considérer dans l'exercice de ce jugement :

- la qualité des éléments probants (pertinence, fiabilité, validité);
- l'importance relative (en dollars) ou la portée de l'observation ou de la conclusion (en général, plus l'importance relative ou la portée sont grandes, plus les éléments probants doivent répondre à des normes rigoureuses);
- la nécessité d'acquérir une assurance de niveau vérification (élevée) ou une assurance de niveau examen (modérée). Par exemple, il faut obtenir un niveau d'assurance plus élevé pour les observations que pour l'information contextuelle incluse dans le rapport;
- le risque en jeu si l'observation est erronée ou la conclusion fautive (par exemple, si des poursuites risquent d'être engagées contre l'entité vérifiée après la communication d'une observation, les éléments probants doivent répondre à des normes très strictes); et
- les coûts à engager pour obtenir de nouveaux éléments probants par rapport aux avantages probables pour étayer les observations et les conclusions. Comme ailleurs, la loi des rendements décroissants s'applique à la collecte des éléments probants : à un moment donné, les coûts supplémentaires de collecte de nouvelles preuves dépassent l'augmentation de la valeur de persuasion des éléments ainsi obtenus.

4.76.1 Il arrive souvent, dans le cadre des vérifications de gestion, que les « faits » importants ne sont pas indépendants mais constitués d'un ensemble de faits interdépendants. Lorsqu'il tente de formuler une conclusion, le vérificateur doit se rappeler que la valeur de l'ensemble peut être aussi grande que celle des faits individuels pour évaluer la qualité et la quantité des éléments probants.

4.77 Les vérificateurs sont souvent aux prises avec un problème : comment fournir suffisamment d'éléments probants adéquats pour prouver qu'une chose n'existe pas (par exemple, que l'entité vérifiée ne procure pas de formation à une certaine catégorie d'employés). Dans ces cas, on se demande toujours où la personne a cherché et avec quel degré de minutie. Dans ces circonstances, il est particulièrement important que les vérificateurs exploitent plusieurs sources, c.-à-d. qu'ils corroborent l'information et consignent leurs démarches en dossier. Dans l'exemple ci-dessus, des témoignages d'employés ne suffiraient pas à prouver de façon suffisante et adéquate que l'entité ne leur a pas procuré de

formation. Cependant, si ces témoignages sont confirmés par une vérification des dossiers de formation de chaque employé de cette catégorie et des entrevues auprès des spécialistes en ressources humaines de l'entité, les éléments probants seraient beaucoup plus convaincants.

4.77.1 Dans ce cas comme dans d'autres, l'approbation du rapport de vérification par l'entité vérifiée ne remplace pas la nécessité d'obtenir des éléments probants suffisants et adéquats. Le vérificateur doit avoir ces éléments probants avant de préparer le rapport pour que les observations, les conclusions et les recommandations se fondent sur les éléments probants. L'utilité d'envoyer une ébauche de rapport à l'entité vérifiée est de confirmer (et non prouver) que les faits exposés dans le rapport sont exacts et que le rapport est équitable.

4.77.2 Si, malgré tous les efforts consentis, on n'arrive pas à obtenir des éléments probants suffisants et adéquats, l'étendue du travail de vérification est limitée. Dans cette situation, le vérificateur peut signaler les éléments probants recueillis et mettre en lumière leurs limites, mais ne *devrait* pas formuler d'observations ni de conclusions. Si le Bureau décide de signaler la question, il devrait exprimer une restriction avec réserve, à savoir qu'une certaine partie des éléments considérés ne peuvent faire l'objet d'une évaluation en raison du manque d'éléments probants. Si, de l'avis du Bureau, une « réserve » est insuffisante étant donné l'importance et la portée de la limitation des éléments probants, le rapport de vérification fera état de l'impossibilité d'exprimer une conclusion. L'impossibilité d'exprimer une conclusion indique qu'on ne peut tirer de conclusion sur les éléments considérés.

Documentation des éléments probants

4.77.3 Une des politiques de conduite des vérifications de gestion du BVG prescrit que l'équipe de vérification doit conserver une documentation et des dossiers appropriés.

4.77.4 La documentation des éléments probants est un aspect essentiel des vérifications de gestion. Cette activité *doit* être effectuée avant la présentation de l'ébauche de transmission au SM. Une bonne documentation permet d'accomplir ce qui suit :

- les observations, les conclusions et les recommandations de la vérification se fondent sur une base adéquate et justifiable;
- les observations, les conclusions et les recommandations peuvent être justifiées, en réponse à des demandes de renseignements internes ou externes (par exemple à une audience du Comité permanent des comptes publics);
- le lien est fait entre les vérifications successives;
- une base solide est en place pour contrôler la qualité d'exécution d'une vérification ou les examens ultérieurs par des tiers.

4.77.5 En ce qui concerne les éléments probants, les dossiers de vérification et les feuilles de travail *devraient* contenir de l'information sur les méthodes utilisées et les travaux effectués pour atteindre les objectifs de vérification. Voici les principaux documents couvrant la totalité du processus de vérification :

- a) l'approbation du Conseil de direction pour le choix de la vérification;
- b) le rapport de l'étude préparatoire avec renvoi en bas de page aux analyses pertinentes et aux documents à l'appui du rapport;
- c) le plan d'examen qui précise les objectifs et les critères de vérification et décrit la vérification et la méthode (les méthodes de collecte des éléments probants), y compris les possibilités de quantification;
- d) s'il y a lieu, une explication des principaux écarts par rapport au plan d'examen original approuvé par le VGA. Le comité directeur des vérifications de gestion en est informé;
- e) le rapport d'examen (ébauche interne) présenté au Comité consultatif à la fin de la phase d'examen, pour obtenir des conseils sur les observations, les conclusions et les recommandations proposées. En présentant ce rapport, l'équipe de vérification couvre les points à propos desquels elle a recueilli des éléments probants suffisants et adéquats, et les points où l'équipe finalise la collecte des éléments probants;
- f) le rapport de vérification définit les rapports logiques entre les critères, les analyses effectuées, les observations formulées et la démarche vers les conclusions par rapport aux objectifs de vérification. À l'appui du rapport de vérification, on trouve les cahiers de corroboration, qui présentent des extraits des éléments probants les plus pertinents et les plus convaincants à l'égard du contenu (chapitre) du rapport de vérification. (D'autres directives sur la corroboration sont fournies au chapitre 3.)

Une fois qu'il a satisfait à ces exigences, le vérificateur n'a plus qu'à préparer un bref résumé pour chaque objectif de vérification afin d'expliquer comment la méthode était employée, la nature et la portée des éléments probants recueillis ainsi que les analyses auxquelles ils ont été soumis.

4.78 Les vérificateurs doivent exercer leur jugement professionnel lorsqu'ils documentent les éléments probants, en se souvenant que les dossiers de vérification et les feuilles de travail doivent comprendre les éléments probants ou une description de ceux-ci, afin que les gestionnaires de l'équipe et d'autres intervenants puissent examiner l'ensemble des éléments à l'appui du rapport de vérification et ainsi parvenir aux mêmes conclusions que les vérificateurs. Les dossiers et les feuilles de travail doivent être complets, exacts, clairs et structurés de manière logique, afin de permettre un accès rapide aux éléments probants.

4.78.1 La documentation comprend habituellement la majorité des éléments probants, mais il n'est pas toujours nécessaire de copier et classer chacun des documents examinés ou d'inclure de l'information détaillée sur tous ces documents. Par exemple, quand les dossiers de l'entité vérifiée figurent parmi les éléments probants, il pourrait suffire de noter qu'un document en particulier a été examiné et d'inclure les données nécessaires pour le retrouver (numéro de dossier, date, lieu), au cas où on aurait besoin de le consulter de nouveau. Dans le cadre de

ses activités de vérification, le Bureau est tenu de se conformer aux exigences de la *Loi sur les Archives nationales du Canada* sur la gestion des documents. Les « Directives sur la gestion des documents de vérification du BVG » fournissent plus d'informations à ce sujet.

Sources et types d'éléments probants

4.79 Les éléments probants proviennent de trois grandes sources :

- *L'information recueillie par les vérificateurs (éléments probants primaires)*. Les vérificateurs obtiennent directement l'information par des moyens comme les entrevues, les enquêtes, les inspections ou l'observation. Ici, les vérificateurs ont pris sur les méthodes employées et la qualité de l'information recueillie. Cependant, les vérificateurs doivent impérativement avoir les compétences et l'expérience nécessaires pour appliquer les méthodes comme il se doit.
- *L'information recueillie par l'entité vérifiée (éléments probants secondaires)*. Les vérificateurs peuvent utiliser l'information recueillie par l'entité vérifiée — y compris les rapports du service de vérification interne et du groupe d'évaluation de programme — ainsi que l'information qui se trouve dans les dossiers, les bases de données, les rapports et les documents de l'entité. Les vérificateurs **devraient** apprécier la qualité de l'information au moyen de l'évaluation et de la corroboration et en testant l'efficacité des contrôles internes pertinents. Les vérificateurs peuvent réduire l'étendue des sondages sur la qualité de l'information s'ils constatent que les contrôles internes de l'entité vérifiée sont efficaces.
- *L'information recueillie par des tiers (éléments probants secondaires)*. L'information recueillie par les tiers peut aussi être incluse. Dans certains cas, l'information a été vérifiée par d'autres, ou les vérificateurs sont en mesure de la vérifier eux-mêmes. Parfois, l'information soumise par des tiers ne peut être vérifiée, mais sa qualité est connue (un exemple : beaucoup de vérification de gestion s'appuient sur des données de Statistique Canada). Dans d'autres cas encore, il est irréalisable ou impossible d'attester de la qualité de ce type d'information. Cette information peut servir d'élément probant s'il est possible d'en déterminer la qualité.

Le lecteur trouvera des lignes directrices plus poussées sur l'utilisation des éléments probants secondaires provenant des entités vérifiées et de tiers dans le document « L'utilisation d'éléments probants secondaires dans la vérification de gestion - Guide sommaire » (octobre 2004)

4.79.1 Les éléments probants obtenus des sources mentionnées ci-dessus peuvent prendre différentes formes :

- *Éléments probants physiques* — s'obtiennent normalement par une inspection ou l'observation et sont corroborés par des feuilles d'inspection, des photos et des vidéos, dans la mesure du possible. Par exemple, les inspections douanières, la surveillance des pêches et les

examens sur l'existence et la condition de certaines immobilisations génèrent des éléments de ce genre. Ces observations comportent un risque, c'est-à-dire que la présence de l'observateur influe sur la situation et affecte la validité des résultats. L'observateur devrait se faire le plus discret possible. Dans certains cas, toutefois, des visites ponctuelles pour faire une inspection des lieux ou pour observer certaines conditions peuvent s'avérer justifiées et profitables. (octobre 2004)

- *Éléments probants documentaires* — ces éléments proviennent de dossiers, de rapports sur le rendement, de bases de données, de comptes rendus de réunions, d'organigrammes et de la correspondance. Les éléments de ce genre peuvent être obtenus auprès de l'entité vérifiée ou de tiers et comprennent de l'information électronique ou sur papier.
- *Éléments probants analytiques* — ces éléments s'obtiennent par la manipulation d'autres types d'éléments en utilisant des techniques d'analyse comme le calcul, la comparaison et l'analyse du contenu des données qualitatives. Quelques exemples : les comparaisons avec des ratios, l'analyse de régression des données quantitatives, le codage et l'analyse systématique des données qualitatives, l'analyse chronologique et l'analyse comparative par rapport aux normes pertinentes.
- *Éléments probants testimoniaux* — il s'agit habituellement de déclarations verbales ou écrites en réponse aux questions des vérificateurs. Ils sont recueillis, par exemple, au moyen d'entrevues avec le personnel de l'entité vérifiée et de sondages (au téléphone ou par courrier) auprès des clients de programmes ou de services. Les prises de renseignements ont toujours été l'une des techniques les plus efficaces pour effectuer une vérification. Pour que l'entretien soit fructueux, il importe de bien se préparer, d'accorder de l'importance au breffage et au débrefage et à la documentation. Les vérificateurs doivent structurer les prises de renseignements en fonction des circonstances (type d'information recherchée, à qui s'informe-t-on, à combien de personnes, etc.). Il faut formuler des questions que les personnes interviewées comprennent, utiliser un vocabulaire compris par les deux interlocuteurs et obtenir l'information nécessaire. Une bonne connaissance des activités de l'entité et du secteur de responsabilités de la personne interviewée vient renforcer la préparation de l'entrevue et l'interprétation des réponses quant à leur fiabilité et à leur portée. Les éléments probants recueillis lors d'entrevues *devraient* être corroborés par des éléments probants provenant d'autres personnes ou d'autres sources, lorsque cela est approprié.

Il est essentiel que les résultats des entrevues soient communiqués à tous les membres de l'équipe de vérification. Une bonne documentation, présentée de façon claire et accessible, peut rehausser grandement l'efficacité et l'efficacé des éléments probants recueillis dans la prise de renseignements. L'équipe de vérification *devrait* rédiger un compte rendu officiel des réunions avec le personnel de l'entité qu'elle a l'intention d'utiliser comme éléments probants.

La décision de demander à l'équipe de vérification de faire approuver le compte rendu d'une réunion en tant qu'élément probant est affaire de jugement et relève du PX. Cependant, il est recommandé à l'équipe de vérification d'informer l'entité, au début de ses travaux, que les notes consignées au cours de certaines réunions, pourraient servir d'éléments probants et qu'elle pourrait alors avoir à les approuver.

En particulier, si la réunion s'inscrit dans le processus de vérification (planification, examen ou production de rapport) et qu'elle est considérée comme un élément probant, le compte rendu *devrait* être préparé, examiné et envoyé, pour approbation, aux représentants principaux de l'entité qui ont participé à la réunion dans les cinq jours ouvrables suivant la réunion. Cette approche permettra aux équipes de vérification :

- de hausser la qualité des éléments probants, en particulier dans les cas où elles ne peuvent compter sur aucune autre source;
- de se constituer un dossier écrit des documents reçus, fournis et promis, grâce auquel elles pourront mieux suivre la réception des documents;
- donner confirmation aux personnes rencontrées que leurs propos ont été compris et notés correctement.

Les équipes de vérification *devraient* s'inspirer du format suggéré ci-dessous pour la tenue de leurs notes ou de leurs comptes rendus.

- La date et le lieu de la réunion.
- La date de préparation du compte rendu.
- L'heure approximative du début et de la fin de la réunion.
- Le nom et le poste de chaque personne présente à la réunion.
- Un bref exposé du but de la réunion.
- Les questions et les réponses.
- La liste des mesures sur lesquelles les participants se sont entendus.
- La liste des documents identifiés, proposés ou demandés au cours de la réunion.
- La signature du représentant principal de l'entité présent à la réunion.
- La signature du représentant supérieur du BVG présent à la réunion.

Avant d'envoyer le compte rendu aux participants de l'entité, le représentant supérieur du BVG présent à la réunion *devrait* les revoir et les approuver.

L'équipe de vérification *devrait* s'assurer que les représentants de l'entité ne retardent pas indûment l'approbation des comptes rendus. Dans les cas de retard ou de refus de signer le compte rendu, le problème devrait être soumis au directeur principal (PX) qui, lui, en discutera avec l'agent de liaison de l'entité. Si l'impasse subsiste, l'équipe *devrait* en référer au VGA, qui verra éventuellement à saisir l'organisme de la situation.

Il arrive qu'une réunion jugée, au départ, non importante comme élément probant le devienne par la suite. Dans ce cas, le représentant supérieur du BVG présent à la réunion *devrait*, le plus rapidement possible, rendre officiel le compte rendu de la réunion et demander à l'entité de l'approuver.

Les accords donnés verbalement et les confirmations par téléphone ou courriel ne sont pas considérés comme des approbations valides. Les équipes doivent faire signer le document du compte rendu par le représentant principal de l'entité présent à la réunion ou utilisé le système de courrier électronique en suivant la politique et ligne directrice sur l'utilisation du courrier électronique. (Éléments probants testimoniaux : octobre 2004)

4.79.2 L'analyse des éléments probants suit dans le temps la collecte de ces éléments. Les membres de l'équipe de vérification doivent savoir quelles techniques d'analyse utiliser avant de commencer à élaborer leur stratégie de collecte des éléments. Malgré cela, les vérificateurs peuvent déterminer que les éléments de preuve collectés ne se prêtent pas à certaines formes d'analyse. L'équipe de vérification *devrait* utiliser des techniques informatiques pour recueillir et analyser les éléments probants, chaque fois que cela est susceptible d'accroître l'efficacité ou la qualité de la vérification.

4.80 Lorsqu'il recueille de l'information durant la phase d'examen, le vérificateur songe déjà à l'étape du rapport et à la nécessité de communiquer le message de vérification d'une manière convaincante. Il doit chercher des possibilités d'utiliser des études de cas ou des aides visuelles, comme des photographies, car il s'agit souvent d'une manière convaincante d'illustrer un point particulier dans le rapport de vérification.

4.80.1 Le Bureau souligne l'importance des données chiffrées comme preuve de l'importance de ses observations et de ses recommandations. L'expérience a montré qu'il faut prévoir la quantification dès la phase de planification. De l'information plus détaillée sur les niveaux de quantification appropriés dans le cas des vérifications de gestion peut être consultée dans le guide intitulé : « La quantification, gage de communication ».

Utilisation du travail d'autres personnes

4.81 Pour assurer l'efficacité de la vérification, les vérificateurs *devraient* utiliser les travaux de la vérification interne aussi souvent que possible dans les secteurs pertinents pour la vérification. Lorsque les travaux de la vérification interne sont le principal ou le seul soutien probant de certaines observations, conclusions et recommandations, les vérificateurs *devraient* évaluer et corroborer les travaux de vérification interne qu'ils ont l'intention d'utiliser. Ils détermineront ainsi si ces travaux répondent aux normes du Bureau en matière d'éléments probants adéquats et suffisants, de manière à ce qu'une base solide existe sur la fiabilité de ces travaux.

4.81.1 Les vérificateurs peuvent se faire une idée de la qualité du travail de vérification interne en évaluant la réputation, les titres de compétence et le degré d'indépendance de l'équipe de vérification interne. Ils peuvent aussi examiner ses programmes et rapports de vérification ainsi que ses feuilles de travail. La nature et l'ampleur de l'évaluation et de la corroboration dépendront de l'importance des travaux de vérification interne pour les objectifs de vérification du Bureau et de la mesure dans laquelle ses vérificateurs s'appuieront sur ces travaux.

4.82 Lorsqu'elle utilise les travaux des vérificateurs internes, p. ex. en mentionnant leurs constatations dans le rapport de la vérificatrice générale, l'équipe de vérification *devrait* évaluer et corroborer les éléments probants à l'appui pour s'assurer de la validité des constatations. Normalement, lorsque de telles mentions sont incluses dans le rapport, la source des constatations est clairement indiquée.

4.82.1 En raison de l'importance croissante accordée à la vérification de gestion axée sur les résultats ainsi qu'à la gestion axée sur les résultats dans tout le gouvernement, les vérificateurs sont appelés de plus en plus fréquemment à utiliser les données et les constatations des groupes d'évaluation de programme et de mesure du rendement des ministères.

4.82.2 Tout comme quand ils utilisent les travaux des vérificateurs internes, les vérificateurs *devraient* évaluer et corroborer le travail des spécialistes de l'évaluation de programme et de la mesure du rendement (ou des autres spécialistes de disciplines scientifiques et techniques) afin de déterminer le caractère adéquat des éléments probants obtenus de ces sources. Cette évaluation sera fondée sur des facteurs tels que les connaissances, l'expérience, les qualités professionnelles et l'indépendance des spécialistes en question. Le cas échéant, les vérificateurs doivent aussi bien connaître les normes, méthodes, sources de données et hypothèses importantes qui ont été utilisées par ces spécialistes.

4.82.3 Les autres spécialistes dont on utilise le travail peuvent être des employés du Bureau ou des entrepreneurs possédant un savoir-faire auxquels le BVG a recours dans un domaine pertinent pour la vérification. Les spécialistes qui font partie de l'équipe de vérification ou d'autres groupes au Bureau sont soumis aux exigences imposées aux équipes de vérification des chapitres 2 et 3 du Manuel pour ce qui est de l'objectivité, de l'indépendance, des connaissances, des compétences, de l'encadrement et de la révision du travail. Quant aux entrepreneurs dont les services sont retenus par le Bureau, les équipes de vérification *devraient* évaluer leurs connaissances, leur compétence, leur intégrité et leur indépendance dans le domaine d'expertise pertinent ainsi qu'évaluer et corroborer la vraisemblance et la signification du travail et des constatations du spécialiste pour la vérification.

L'élaboration des observations de vérification

Pour élaborer les observations et les conclusions, l'équipe de vérification devrait faire une évaluation objective des éléments probants par rapport aux critères.

4.83 L'équipe de vérification recueille des éléments probants afin d'étayer la définition de l'activité ou du programme examinés et d'évaluer le rendement réel d'une activité ou d'un programme par rapport aux critères de vérification. Si le vérificateur constate que le rendement ne correspond pas aux critères, il lui *faudrait* aller plus loin dans son enquête pour obtenir l'assurance que les observations qu'il fait et les conclusions qu'il tire sont importantes, équitables et bien fondées et que ses recommandations peuvent mener à une amélioration marquée du rendement, de l'optimisation des ressources ou de la reddition de comptes.

4.83.1 Il peut être nécessaire de recueillir des éléments probants supplémentaires ou de discuter de la situation avec la direction de l'entité pour :

- déterminer si la lacune est un cas isolé ou constitue un problème générique ou systémique;
- évaluer l'impact possible ou réel de la lacune sur les résultats. Chaque fois que c'est possible, les répercussions du problème *devraient* être quantifiées pour illustrer « Ce qui en résulte »;
- découvrir la cause de la lacune pour obtenir l'assurance que les recommandations seront appropriées,
- déterminer si l'entité vérifiée peut remédier au problème ou s'il échappe à son contrôle;
- recueillir d'autres éléments probants (cas, statistiques, photos, etc.), s'il y a lieu, pour illustrer la nature et l'importance de la question;
- déterminer sur qui le problème a une incidence, comme d'autres unités de l'organisation, les organismes centraux ou d'autres ministères;
- déterminer si la direction de l'entité vérifiée est au courant du problème. Si la direction est au courant du problème et a déjà commencé à prendre des mesures correctives, il est peut-être moins important de le mentionner dans le rapport. En tout cas, il est clair que la présentation des faits sera touchée.

4.84 Après avoir comparé les éléments probants ainsi que les critères et avoir approfondi son enquête sur la nature et l'importance du problème, le vérificateur en arrive à ses constatations. Les observations de vérification confirment le rendement satisfaisant ou décrivent la nature, le niveau et l'importance des écarts par rapports aux critères, mentionnent qui en est responsable et, parfois, la cause et l'effet du problème. Lorsqu'ils prennent leurs décisions sur les observations, les vérificateurs devront peut-être analyser un ensemble de faits et d'éléments probants interreliés et les évaluer selon les critères correspondants, tout en les examinant aussi individuellement.

4.85 Les observations constituent aussi la base à partir de laquelle les conclusions globales sont formulées pour chacun des objectifs de la vérification. Le vérificateur devrait évaluer l'importance de l'observation par rapport aux objectifs de vérification. Lorsqu'il formule une conclusion relative à un objectif de vérification, le vérificateur fait appel à son jugement professionnel. Les conclusions de la vérification, les principaux facteurs dont il faut tenir compte et leur justification sont approuvés par le VGA ou la CEDD et examinés par le Comité consultatif de vérification.

L'élaboration des recommandations (mai 2005)

Lorsque des lacunes graves sont signalées, les vérifications devraient comprendre des recommandations indiquant dans quel sens il est possible d'apporter des améliorations. Il n'est pas nécessaire de faire des recommandations pour chacune des constatations de la vérification (peut ne pas s'appliquer à toutes les notes de vérification).

4.86 Les recommandations se rattachent habituellement aux questions stratégiques. Elles traitent des secteurs où le risque pour l'entité est important si les lacunes ne sont pas corrigées. Les vérifications comprennent des recommandations lorsque les constatations du rapport indiquent que des améliorations importantes des activités et du rendement sont possibles. Les recommandations doivent porter sur les lacunes graves et non pas sur chacune des constatations de la vérification.

Il peut y avoir des cas où une recommandation ne constitue pas le meilleur moyen d'atteindre les résultats souhaités. Les exceptions à la politique de vérification *devraient* alors être justifiées au cas par cas et approuvées par le VGA. Dans de tels cas, la vérification peut encore faire une contribution importante en portant à l'attention de l'entité vérifiée et du Parlement une analyse de la situation très professionnelle. Lorsque des mesures correctives sont en cours, il est approprié de le souligner.

4.87 Rédiger une bonne recommandation n'est pas tâche facile. Les bonnes recommandations répondent à plusieurs critères. Les critères sont reliés au processus de vérification, au format et au contenu de la recommandation.

Les recommandations qui se prêtent au suivi :

- sont appuyées par les observations et les conclusions et découlent de celles-ci;
- ont pour objet de supprimer les causes sous-jacentes de la lacune;
- s'adressent à l'organisation qui est responsable d'y donner suite.

Les recommandations claires :

- sont formulées sans détours, simplement et peuvent être bien comprises sans autre contexte;

- sont énoncées de manière générale (c.-à-d. indiquer ce qui doit être fait et laisser aux représentants de l'entité le soin d'établir comment cela sera fait);
- sont formulées de manière positive quant au ton et au contenu;

Les recommandations proactives :

- sont présentées à la voix active;
- sont pratiques (c.-à-d. pouvant être mises en œuvre dans un délai raisonnable, en prenant en compte les contraintes d'ordre juridique et autres);
- sont rentables et n'augmentent pas le fardeau administratif (c.-à-d. les coûts de mise en œuvre ne l'emporteront pas sur les avantages);
- sont axées sur les résultats (en indiquant les conséquences attendues, idéalement en termes mesurables);
- peuvent faire l'objet d'un suivi (c.-à-d. qu'on soit capable de déterminer si les mesures proposées ont été prises);
- sont uniformes et cohérentes par rapport aux autres recommandations du chapitre et tiennent compte des recommandations faites dans des chapitres antérieurs.

4.88 Pour que les vérificateurs puissent élaborer des recommandations proactives et pratiques et pour que les représentants de l'entité aient assez de temps pour préparer une réponse et préparer un plan d'action, l'équipe de vérification *devrait*, dès que possible et normalement à la fin de la phase d'examen, obtenir les vues de la direction. Elle *devrait* consulter les représentants de l'entité au sujet des risques auxquels ils sont confrontés et qu'ils gèrent. L'équipe de vérification *devrait* communiquer les recommandations aux représentants de l'entité, et notamment au Sous-chef.

Les recommandations *devraient* être incluses comme point à l'ordre du jour de la réunion du comité consultatif, à la fin de la phase de l'examen.

Lorsqu'elle se prépare à consulter les représentants de l'entité et les membres du comité consultatif de vérification, l'équipe de vérification *devrait* informer le vérificateur général adjoint. Pour ce faire, l'équipe pourrait noter sur une feuille de travail chaque lacune grave relevée, les critères qu'elle a appliqués, les observations qu'elle a faites et les causes sous-jacentes qu'elle a cernées et qui ont abouti à la recommandation. Pour chaque recommandation proposée, l'équipe doit se pencher sur l'effet que peut avoir la recommandation sur l'objectivité du vérificateur au cours des vérifications subséquentes de la même entité.

4.89 Les recommandations visant à modifier les dispositions législatives ont un caractère très délicat. Si des observations laissent supposer qu'il est nécessaire de modifier les dispositions législatives, la question *devrait* être discutée avec les Services juridiques.

Les réponses des ministères aux recommandations

4.90 Nous encourageons les ministères à répondre à chacune des recommandations, et nous publierons ces réponses en indiquant si :

- le ministère est d'accord avec la recommandation et s'est engagé à y donner suite;
- le ministère est d'accord avec la recommandation et explique pourquoi il ne peut y donner suite maintenant;
- le ministère n'est pas d'accord avec la recommandation et donne une brève explication.

Le vérificateur peut indiquer dans quel sens il est possible d'apporter des améliorations; mais c'est à la direction que revient la responsabilité d'élaborer des plans détaillés et de mettre en œuvre des changements. On devrait encourager les entités à inclure un calendrier et des étapes précises décrivant les moyens mis en œuvre pour donner suite à la recommandation.

4.91 Lorsque des recommandations sont faites à d'autres entités que celles dont le directeur principal de la vérification est responsable, ce dernier devrait informer le directeur principal de l'entité des recommandations qui s'appliquent à son entité.

Les réponses donnent au Bureau et au Comité permanent des comptes publics un point de départ pour assurer le suivi de la vérification.

4.92 La réponse est généralement fournie par le Sous-chef ou une personne qui agit au nom de celui-ci. Lorsque la vérification touche plus d'une entité, une réponse conjointe ou des réponses multiples où chaque entité est clairement identifiée sont acceptables. Normalement, il faut éviter de faire des recommandations de portée gouvernementale. Par contre, lorsque cela n'est pas possible, un ministère ou un organisme responsable doit être identifié et l'entité devrait accepter ce rôle. La recommandation devrait préciser le nom de l'entité qui dirigera la mise en œuvre. L'organisme principal peut alors répondre à la recommandation au nom du gouvernement.

4.93 Nous avons établi des limites sur le contenu et la publication des réponses des entités, et les entités devraient être encouragées à s'y conformer :

- Les réponses doivent être courtes et claires, généralement pas plus de deux paragraphes. S'il y a lieu, nous publierons le plan d'action global des entités qui donnent suite à nos observations et recommandations.
- Nous ne publions généralement pas de réponses de l'entité lorsqu'il n'y a pas de recommandations ou lorsque la vérification est un suivi de travaux précédents et qu'il n'y a pas de nouvelles recommandations.
- Pour publier les réponses des entités dans le Rapport, nous devons les avoir reçues au moins sept semaines avant le jour du dépôt. Ce délai est aussi nécessaire pour que nous puissions respecter notre engagement d'informer les représentants des organismes centraux.

- Nous ne publions pas les réponses ou les commentaires des entités dans les Points saillants ou un peu partout dans le chapitre. Tout de même nous décrivons brièvement les engagements à prendre action des entités (ou l'absence d'engagement) dans les Points saillants.
- Nous décourageons les commentaires généraux comme caractéristique régulière des réponses des entités.

4.94 Les équipes de vérification *devraient* veiller à ce que les représentants de l'entité vérifiée soient informés des limites posées aux réponses aux recommandations et les encourager à les respecter. Si l'entité nous demande de faire exception à ces limites, il faut en discuter avec le SVG. De temps à autre, nous pouvons accepter d'inclure une réponse globale à une étude pour faire connaître la position du gouvernement au lecteur. De plus, les entités peuvent souhaiter publier un plan d'action visant à corriger les lacunes constatées dans le rapport. Il s'agit d'une option acceptable si cela favorise la reddition de comptes ou fournit plus d'information sur les avantages escomptés des recommandations. Ces plans doivent être au plus d'une page. La décision finale quant à la publication de la réponse des entités dans ces cas appartient au Bureau et doit être approuvée par le Comité directeur des vérifications de gestion.

4.95 L'ébauche du directeur principal devrait être présentée à l'entité telle qu'indiquée à l'échéancier accepté. Pour les notes de vérification et les suivis, ce délai peut être plus court, mais il faut donner suffisamment de temps à l'entité de prendre les questions soulevées en considération et d'y répondre.

4.96 Le rapport doit être évident. Nous ne répondons pas aux commentaires des entités dans le Rapport. Cependant, nous ne publierons pas la réponse (ou le commentaire) d'une entité si nous savons qu'elle est en grande partie trompeuse. Si nous sommes en désaccord avec la position d'une entité, nous l'indiquerons clairement lors des prochaines audiences du Comité permanent des comptes publics. S'il existe un différend important entre l'entité et le vérificateur, il faut l'indiquer dans les Points saillants du chapitre.

4.97 ENLEVÉ

Les conclusions de la vérification

L'équipe de vérification devrait formuler des observations suffisantes et nécessaires pour justifier ses conclusions par rapport à chacun des objectifs de la vérification.

4.98 Ce n'est pas parce que la vérification se décompose en un certain nombre d'éléments qu'il ne faut pas tirer une conclusion par rapport à l'ensemble des objectifs de la vérification. Au moment de la planification, les secteurs d'intérêt pour la vérification ont été déterminés. Les éléments probants de la vérification ont été recueillis et les résultats dans les secteurs critiques ont été évalués par

rapport aux critères. Les résultats réels ont été jugés satisfaisants ou des écarts par rapport aux critères ont été repérés. D'autres enquêtes sur les écarts par rapport aux résultats satisfaisants ou aux bonnes pratiques ont conduit à l'élaboration des observations.

4.99 Les observations servent à confirmer que les résultats sont satisfaisants ou à faire état du niveau, de la nature et de l'importance des écarts par rapport aux critères, à en attribuer la responsabilité et à déterminer la cause et, si possible, l'effet du problème sur les éléments considérés.

4.100 Le vérificateur *devrait* évaluer l'importance des constatations par rapport aux objectifs de la vérification. Aux deux extrémités de la gamme des résultats — rendement entièrement satisfaisant ou rendement très insatisfaisant — il ne lui est peut-être pas difficile de tirer une conclusion pour ce qui est de l'objectif global. Dans ces cas, le rapport de vérification contiendrait une conclusion sans réserve (positive) ou une conclusion défavorable, respectivement. Une conclusion défavorable est utilisée quand à l'importance et à l'étendue des écarts par rapport au rendement satisfaisant sont omniprésents. Dans la majorité des cas, toutefois, le vérificateur devra faire preuve de jugement pour formuler une conclusion avec réserve. Le vérificateur formule une conclusion avec réserve quand il existe des écarts importants par rapport au rendement satisfaisant pour un ou plusieurs aspects des éléments considérés. Une conclusion avec réserve contient, soit explicitement soit implicitement, l'expression « excepté pour » pour communiquer les écarts par rapport aux objectifs de la vérification.

4.100.1 Les conclusions de la vérification ainsi que les considérations principales et la justification des conclusions sont examinées avec le VGA/CEDD vérificateur général adjoint et le Comité consultatif de vérification.

Le rapport de vérification

L'équipe de vérification devrait rédiger un rapport qui satisfait aux politiques de rapport du Bureau.

4.101 Une fois son travail de vérification sur place terminé, ses observations de vérification élaborées et sa conclusion tirée par rapport à chaque objectif de vérification, le vérificateur est prêt à rédiger un projet de rapport qui répond aux politiques de rapport de vérification de gestion.

5

Politiques de rapport de vérification de gestion

Toute vérification de gestion devrait mener à un rapport qui communique clairement au lecteur :

- **les objectifs et la nature de la vérification, la période couverte, l'étendue de la vérification, y compris les restrictions;**
- **les normes professionnelles et politiques utilisées;**
- **le niveau d'assurance fournie par le rapport;**
- **la description du programme ou de l'activité qui a fait l'objet de la vérification, notamment les responsabilités de la direction;**
- **les critères retenus et tout désaccord avec la direction sur leur pertinence;**
- **les observations faites;**
- **les recommandations indiquant dans quel sens il est possible d'apporter des améliorations (peut ne pas s'appliquer à toutes les notes de vérification);**
- **les commentaires de la direction, le cas échéant, y compris les mesures prévues en réponse à la vérification, et les divergences d'opinions;**
- **les conclusions tirées par rapport à chaque objectif de la vérification, y compris toute réserve, le cas échéant.**

5.1 La réputation et la crédibilité du Bureau dépendent dans une grande mesure de la qualité des rapports du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable. Les rapports sont ce que le client, les médias et le public voient du travail du Bureau. Par conséquent, ils doivent satisfaire aux normes les plus élevées possible au plan du contenu et de la présentation. Dans la préparation du rapport, l'équipe de vérification *devrait* avoir à l'esprit :

- l'utilisation finale du rapport, c'est-à-dire l'usage qu'en font les parlementaires dans leur examen critique de l'activité de l'administration publique;
- l'étendue de la mission du Bureau, soit l'amélioration de la reddition de comptes et l'emploi des meilleures pratiques de gestion dans l'administration publique.

5.2 Le rapport vise à obtenir un changement positif. Les messages doivent donc :

- être clairs et précis, et écrits en langage simple de sorte que le lecteur comprenne ce que vise le rapport;
- être convaincants et voir leur importance mise en relief pour le lecteur;
- être équitables et présentés sur un ton impartial, indiquer les cas où la direction a pris des mesures pour combler les lacunes et mentionner les résultats exemplaires;
- ne traiter que des questions d'importance.

Éléments clés du contenu

5.3 Voici les éléments clés du contenu du rapport ainsi que les raisons pour lesquelles ces éléments y sont inclus :

Objectif

5.4 Énoncer clairement les questions clés au sujet du rendement, auxquelles la vérification entend répondre (comme « déterminer si le programme a été réalisé au meilleur coût... »), de même que les aspects liés à des objectifs autres que ceux de la vérification (comme « fournir de l'information sur... »).

Période visée

5.5 Informer le lecteur de la période pour laquelle l'assurance est donnée dans le chapitre et l'assurer que le rapport porte sur des questions d'actualité.

Nature et étendue

5.6 Énoncer ce qui a été vérifié, l'étendue de la vérification et les restrictions, le cas échéant. Quand l'objectif de la vérification est de formuler une conclusion, à savoir si une entité a respecté des autorisations spécifiées ou si les opérations ont été réalisées conformément aux autorisations spécifiées, le vérificateur précise les autorisations sur lesquelles il fait rapport dans l'étendue de la vérification.

Normes professionnelles

5.7 Donner l'assurance que la vérification a été faite d'une manière professionnelle. En conséquence, tous nos rapports de vérification de gestion au Parlement contiennent l'énoncé suivant :

« Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines ».

Niveau d'assurance

5.7.1 Indiquer le niveau d'assurance fourni par le travail. Le travail dont on fait rapport dans nos chapitres de vérification de gestion et dans nos notes de vérification est effectué pour fournir une assurance à un niveau « de vérification » plutôt qu'à un niveau « d'examen ». L'assurance à un niveau de vérification procure un niveau élevé, mais non absolu d'assurance. Ce niveau d'assurance permet à l'équipe de vérification d'émettre avec un degré de confiance élevé des conclusions sur le sujet à l'étude par rapport aux objectifs de vérification. Le niveau d'assurance d'une vérification est atteint par l'utilisation de procédés qui minimisent le risque d'arriver à des conclusions inappropriées. Ces procédés incluent l'inspection, l'observation, la prise de renseignements, la demande de confirmation, les calculs, les analyses et les discussions.

Pour une assurance de niveau d'examen, les procédures pour réduire le risque à un niveau modéré se limite à la prise de renseignements, à l'analyse et aux discussions. Lorsque le Bureau effectue son travail à un niveau d'examen ou modéré d'assurance, l'équipe fournit un niveau d'assurance inférieur en indiquant, que basé sur les procédures complétées, rien ne les portent à croire que le sujet examiné n'est pas conforme aux critères quant aux aspects importants.

Le niveau d'assurance pour nos vérifications est indiqué dans la section « À propos de la vérification » du chapitre du rapport de vérification, dans un énoncé qui affirme que la vérification a été menée afin de fournir un niveau d'assurance élevé quant aux observations et conclusions. De même, le niveau d'assurance d'un examen serait indiqué dans la section du rapport intitulé « À propos de l'examen » où on énoncerait que celui-ci a été mené de façon à fournir un niveau d'assurance modéré quant aux observations et conclusions.

Description du programme ou de l'activité

5.8 Décrire le contexte et donner des renseignements de base de sorte que le lecteur ait une perspective suffisante de l'activité vérifiée pour comprendre les questions abordées.

Responsabilité de la direction

5.9 Exposer la responsabilité de la direction relativement au rendement et aux résultats dans le secteur vérifié.

Critères

5.10 Signaler la base de la mesure du rendement et la source des critères, de même que tous les désaccords avec la direction sur la pertinence des critères retenus.

Observations sur le rendement

5.11 Signaler dans quelle mesure le rendement a correspondu aux critères et présenter une analyse et de l'information suffisantes, pertinentes et appropriées pour que la question soit bien comprise. Les observations font bien ressortir l'importance de la question et, à cette fin, il faut décrire son incidence sur la qualité du rendement ou quantifier le problème. Elles mentionnent, si la chose est possible, l'effet sur les résultats. La question doit être présentée d'une manière convaincante, mais aussi équitable. La cause profonde du problème est décrite et des aides visuelles sont utilisées, si possible, pour illustrer la nature du problème.

Recommandations

5.12 Indiquer dans quel sens il est possible d'apporter des améliorations là où des lacunes graves sont constatées.

Commentaires de la direction

5.13 Faire état des commentaires utiles de la direction sur les observations, les conclusions et les recommandations du rapport, et indiquer quelles mesures sont prises pour corriger des problèmes. Les désaccords doivent être signalés.

Conclusions

5.14 Faire ressortir l'évaluation du rendement par rapport à chaque objectif de la vérification, ce qui peut comprendre des réserves.

Communication de la non-conformité aux autorisations

5.14.1 Comme il est indiqué à 5.6, certaines vérifications peuvent être conçues pour exprimer une opinion sur des autorisations spécifiées. Dans d'autres cas, le rapport pourrait ne signaler que les cas de non-conformité que l'équipe de vérification a observés en s'acquittant de ses responsabilités de vérification. Les cas de non-conformité peuvent être signalés au Parlement dans un chapitre sur une entité, dans un chapitre de portée gouvernementale ou dans une note de vérification. Dans l'un ou l'autre des cas, lorsqu'elle signale des cas de non-conformité aux autorisations, l'équipe de vérification doit, dans son rapport :

- a) préciser le contexte dans lequel s'inscrivent les cas de non-conformité aux autorisations qui sont signalés :
 - en décrivant les exigences de sa mission de vérification, comme elles sont décrites dans l'étendue de la vérification;
 - en nommant l'entité ou la partie de l'entité qui a fait l'objet de la vérification;
 - en décrivant la façon dont elle a abordé la sélection des éléments devant faire l'objet de la vérification;
 - en indiquant que la vérification a été effectuée conformément aux normes professionnelles applicables;

- b) avertir le lecteur de ne pas tirer de conclusions quant au degré de conformité ou de non-conformité des éléments dont le rapport ne traite pas;
- c) pour chaque cas de non-conformité signalé :
 - décrire l'élément en cause et, lorsque cela est pertinent et peut être fait au prix d'un effort raisonnable, en indiquer l'incidence financière;
 - préciser les autorisations à l'égard desquelles il y a non-conformité;
 - indiquer qu'à son avis, l'élément en cause n'est pas conforme aux autorisations spécifiées.

Un rapport de qualité au moment opportun

5.15 Dès le départ, la vérification a été conçue de manière à aboutir à un rapport de qualité dans le délai fixé. Le plan d'examen indiquait le calendrier de la vérification, les étapes clés et les points de contrôle. Il a été élaboré de sorte que la qualité des décisions clés de la vérification et l'état d'avancement du travail fassent l'objet d'un suivi pendant toute la durée de la vérification. Voici les étapes à suivre au moment de la mise au point du chapitre sur la vérification :

Confirmation des faits

5.16 L'équipe de vérification demande la confirmation des faits découlant de la vérification et des résultats des tests (sondages).

Ébauche interne

5.17 L'ébauche du chapitre est rédigée dès la fin des travaux sur place. Elle sert aux fins suivantes :

- obtenir l'avis du comité consultatif de vérification, du vérificateur général adjoint (VGA)/commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) et de l'examineur de la qualité sur l'importance et l'organisation des questions et sur la pertinence véritable du message du rapport;
- faire entreprendre la révision, la traduction, l'examen du texte et de la présentation par la Direction des rapports; et
- demander aux Services juridiques l'autorisation de lancer le processus d'approbation du rapport auprès du personnel de l'entité.

On peut utiliser à cette fin des feuilles de renseignements, un rapport sous forme abrégée, des documents de travail et l'ébauche initiale. Il s'agit de confirmer les faits, d'obtenir les réactions de la direction aux observations et son avis sur les mesures correctives, et de faire en sorte que le rapport ne contienne aucune surprise.

Ébauche du directeur principal

5.18 L'ébauche du directeur principal doit se rapprocher le plus possible du texte final du chapitre ou de la note de vérification. Elle sert à obtenir :

- les commentaires de la VG;
- l'approbation par le VGA/CEDD;
- l'examen critique, les avis et conseils supplémentaires du comité consultatif de vérification;
- l'examen par l'examineur de la qualité ainsi que l'examen et l'approbation par les responsables de secteur fonctionnel (RSF), le responsable de produit de la vérification de gestion, les autres responsables de produit (c.-à-d., pour les notes de vérification qui découlent de travaux effectués pour d'autres produits du Bureau), les EM, le cas échéant, et les directeurs principaux régionaux de questions touchant leur secteur d'intérêt;
- l'approbation des Services juridiques pour ce qui est du mandat et des tiers;
- la révision éditoriale substantielle par la Direction des rapports;
- l'approbation par les tiers, s'il y a lieu (voir ci-après);
- les commentaires de l'entité.

La Politique du BVG sur les ébauches de chapitres de vérification de gestion dans les deux langues officielles exige que le Bureau soumette l'ébauche du PX dans la langue officielle ou les langues officielles demandée(s) par l'entité et ce, dans le but de valider les faits. (octobre 2004)

Les Points saillants du chapitre

5.19 Tous les chapitres contiennent une section de Points saillants qui résume les principaux messages du texte. Les Points saillants *devraient* :

- constituer un résumé complet à l'intention des parlementaires et d'autres lecteurs qui ne liront peut être pas tout le rapport parce qu'ils n'en ont pas le temps;
- mettre en relief, de façon précise, claire, cohérente et concise, l'information qui présente un intérêt majeur;
- être énoncés aussi clairement dans l'ébauche du directeur principal que dans le communiqué de presse;
- permettre au lecteur de bien comprendre ce que nous avons examiné, pourquoi est-ce important et ce que nous avons constaté.

5.20 Les Points saillants sont divisés en quatre parties :

- **Ce que nous avons examiné** a pour objectif de résumer en quelques phrases claires les questions qui ont été vérifiées. Dans certains cas exceptionnels où il y a un risque de confusion, cette section devrait aussi expliquer ce qui n'a PAS été vérifié.
- **Pourquoi est-ce important?** Le but de cette section est de montrer la pertinence et l'importance de la vérification. Il faut dire au lecteur pourquoi il devrait se préoccuper des résultats que produit le gouvernement et pourquoi il devrait s'intéresser au sujet général.
- **Ce que nous avons constaté** énonce les constatations les plus significatives de la vérification, ce qui devrait rarement prendre plus de quatre points centrés. Les puces ne doivent pas être précédées d'une recommandation générale — chaque puce présente une constatation précise. Veuillez noter que les constatations doivent reposer sur des faits et ne comprendre ni opinion ni recommandation.
- **Réaction de l'entité.** Une brève description de la réaction de l'entité aux recommandations et indication, à savoir si des mesures sont prévues ou en cours pour y donner suite. Tout point sur lequel l'entité est en désaccord est indiqué ici (le sujet, non la nature du désaccord).

Vous trouverez de plus amples directives sur les Points saillants du chapitre sous la rubrique de Communications et directives des RSF du Bureau.

5.21 Les Points saillants font partie intégrante des chapitres et sont soumis à l'entité à l'étape de l'ébauche du directeur principal, en même temps que le corps du chapitre. La longueur maximale est de deux pages. Bien que les Points saillants fassent l'objet de discussions avec le ministère, le Bureau se réserve le droit de les formuler de la manière qu'il le juge appropriée.

5.22 La rédaction des Points saillants tire profit de la rédaction du communiqué de presse : l'expérience a démontré que la rédaction du communiqué lève toute ambiguïté, forçant les auteurs à penser clairement, à utiliser des mots simples.

Ébauche de transmission

5.23 Après avoir tenu compte des commentaires de l'entité et suivant l'approbation par les réviseurs désignés de l'ébauche du directeur principal, le document, appelé ébauche de transmission, est présenté au sous-ministre ou à l'administrateur général de l'organisation vérifiée.

L'ébauche du sous-ministre (SM) est présentée à l'entité dans les deux langues officielles simultanément ou à une semaine d'intervalle selon la Politique du BVG sur les ébauches de chapitres de vérification de gestion dans les deux langues officielles.

Le directeur principal responsable de la vérification doit veiller à ce que l'examineur de la qualité soit consulté en temps voulu et qu'il reçoive toute l'information nécessaire pour effectuer son examen. L'examineur doit avoir complété son travail avant que l'ébauche de transmission du chapitre ou de la note de vérification soit envoyée à l'entité.

L'ébauche de transmission sert aux fins suivantes :

- obtenir les commentaires du sous-ministre (SM) ou de l'administrateur général de l'organisme vérifié et connaître ses intentions au sujet des mesures correctives et des désaccords, le cas échéant;
- intégrer au chapitre ou à la note de vérification les commentaires du ministère (peut ne pas s'appliquer à toutes les notes de vérification);
- obtenir l'approbation du directeur principal, de l'examineur de la qualité et du VGA/CEDD en ce qui concerne la qualité.

5.24 Le directeur principal et le contrôleur des rapports tiennent le Comité de gestion des vérifications de gestion au courant de l'état d'avancement des travaux et des problèmes de qualité éventuels pendant toute la durée de la vérification. L'équipe de vérification est chargée de préparer les cahiers de vérification qui servent à la vérification des renseignements présentés dans le chapitre. Les cahiers peuvent être utilisés par la Direction des rapports si elle doit vérifier les chiffres, les tableaux, les renseignements sur l'organisation, la terminologie et d'autres données qui figurent dans le chapitre.

Approbation par les tiers

5.25 On entend par tiers toute organisation ou personne, à l'extérieur du ministère ou de l'organisme, à laquelle le rapport de vérification peut faire référence. Pour plus de certitude, il s'agit notamment des autres ministères, des organismes centraux, des sociétés d'État, des fournisseurs ou des bénéficiaires de programmes gouvernementaux, ou de tout autre organisation, personne ou groupe de personnes mentionné dans le rapport. Le Bureau se doit d'assurer l'exactitude et l'équité des mentions de tiers. D'autres directives sont données dans le chapitre 8 à la rubrique Mentions de tiers.

Confidentialité et sécurité

5.26 Tous les documents relatifs au rapport de vérification ***devraient*** être conservés conformément à la politique du Bureau relative à la confidentialité et à la sécurité. Les ébauches de chapitre et d'autres documents qui servent à communiquer les constatations de vérification aux ministères et aux organismes ***devraient*** porter la mention « Ébauche protégée aux fins de discussions seulement » et il devrait y avoir une mention indiquant clairement qu'ils appartiennent au Bureau du vérificateur général. D'autres directives sont données au chapitre 8 à la rubrique Sécurité de l'information.

6

Politiques pour le suivi

Suivi

Les questions ou les recommandations qui ont été publiées dans des rapports antérieurs, et qui intéressent toujours le Parlement ou qui présentent un risque important, devraient être vérifiées de nouveau.

6.1 Le rapport Le Point présente les résultats de la vérification d'une sélection de questions et de recommandations publiées dans des rapports antérieurs. Il fournit un niveau d'assurance élevé. Par conséquent, le vérificateur *devrait* appliquer la méthode de la vérification de gestion pendant la planification, l'examen et la production du rapport. Comme la décision d'effectuer un suivi dépend de l'intérêt du Parlement ou de l'importance du risque, la détermination de la date du suivi variera en conséquence. Dans son plan monoétape, le vérificateur *devrait* tenir compte du moment propice.

6.2 L'objet du suivi est de déterminer si les problèmes ou les questions décelées à l'origine ont été réglés ou non. Les questions peuvent évoluer au fil du temps; si le vérificateur s'attache exclusivement aux mesures prises pour donner suite aux recommandations, il pourrait ne pas obtenir un tableau fidèle, car les recommandations peuvent ne pas s'appliquer à un nouveau contexte ni à la manière dont la question aurait évolué. L'objet du suivi est d'établir les progrès qui ont été accomplis pour donner suite aux recommandations initiales et pour régler les questions signalées.

Planifier le suivi

6.3 Le suivi doit être bien planifié si l'on veut atteindre les objectifs visés. Une planification préliminaire s'impose, car les recommandations et les questions découlant de la vérification initiale ne méritent pas toutes d'être vérifiées de nouveau. Il est également possible que de nouvelles questions doivent être soulevées. Il faut donc se poser de nombreuses questions au moment de planifier le suivi. Voici les principales :

- L'entité disposait-elle de suffisamment de temps pour régler les questions soulevées à l'origine?
- Les recommandations sont-elles toujours pertinentes?
- La vérification devrait-elle porter seulement sur la mise en œuvre des recommandations, ou les questions elles-mêmes devraient-elles être vérifiées de nouveau?

- Les problèmes ou les questions décelés à l'origine ont-ils changé au fil du temps?
- Compte tenu du risque, quelles sont les principales questions nécessitant une autre vérification?
- Que sait l'équipe de vérification quant à la vérification précédente?

Déterminer les questions à vérifier de nouveau

6.4 Les préoccupations soulevées par les parlementaires à la suite de la première vérification peuvent donner à l'équipe de vérification une idée des questions qu'elle devrait soumettre à une autre vérification. Pour cerner les principales préoccupations et déterminer les secteurs à vérifier de nouveau, l'équipe devrait passer en revue les délibérations du Comité des comptes publics et des comités permanents compétents de la Chambre des communes et du Sénat ainsi que les questions soulevées à la Chambre des communes.

6.5 Au moment où elle examine le contexte des questions à vérifier de nouveau pour élaborer un nouveau plan de vérification, l'équipe pourrait constater que le contexte a évolué; elle devra peut-être redéfinir ces questions. L'équipe pourrait aussi cerner de nouvelles questions et décider qu'il est important qu'elles soient évaluées et communiquées au Parlement. Des questions soulevées dans plus d'un chapitre peuvent également être incluses. Dans ce contexte, l'équipe devra peut-être modifier les objectifs et les critères ou en définir de nouveaux.

Demander le point de vue de l'entité vérifiée

6.6 Lorsqu'il faut modifier les objectifs ou les critères ou en définir d'autres, l'équipe de vérification doit demander à l'entité vérifiée de donner son point de vue (voir le paragraphe 3.15).

6.7 L'équipe de vérification devrait utiliser le Guide d'évaluation des progrès de l'entité, dont le Bureau se sert pour l'évaluation annuelle de la mise en œuvre des recommandations. Ce guide permet de déterminer si nous sommes satisfaits ou non des progrès accomplis (voir les paragraphes 6.16 à 6.28). L'équipe devrait, au début de la vérification, discuter des critères du Guide avec l'entité. Ses représentants devraient connaître les critères utilisés pour évaluer les progrès; à cette étape, les discussions avec l'entité sont donc importantes.

Affectation des ressources pour la vérification

6.8 Idéalement, l'équipe de vérification chargée de la première vérification est chargée d'effectuer le suivi. Toutefois, cela n'est pas toujours possible.

6.9 La nécessité d'affecter à cette vérification des membres de l'équipe qui a effectué la vérification initiale peut dépendre de la complexité des questions qu'il faut vérifier de nouveau. S'il s'agit de questions complexes, le directeur principal devrait envisager de tenter d'affecter des membres de la première équipe de vérification à l'équipe actuelle.

6.10 Il se peut qu'aucun des membres de l'équipe précédente ne puisse participer au suivi. Si l'équipe de vérification est surtout constituée de nouveaux membres, le directeur principal ou le directeur peut organiser une réunion avec les membres de l'équipe précédente, s'ils sont disponibles, au moment où le suivi est sur le point de commencer. Cette réunion peut servir de séance de formation ou d'orientation complète pour les nouveaux membres au sujet des questions de vérification et de la stratégie de la vérification précédente.

Comité consultatif

6.11 Lorsque les questions à vérifier de nouveau sont les mêmes que celles de la première vérification, le directeur principal ou le directeur peut décider, au moment de la planification, de consulter les membres du comité consultatif au sujet du moment et de la stratégie proposés par l'équipe de vérification. Cependant, lorsque la stratégie est essentiellement la même que pour la première vérification, il n'est peut être pas nécessaire de les consulter.

6.12 Il est possible qu'après avoir effectué une évaluation du risque que comportent les questions initiales, les vérificateurs constatent qu'il y a moins de questions importantes à vérifier de nouveau. Si tel est le cas, ils devraient inscrire ce point à l'ordre du jour de la réunion qu'ils tiendront avec les membres du Comité consultatif avant d'amorcer la phase de l'examen du suivi.

6.13 À la phase du rapport du suivi, il se peut que les consultations ciblent d'autres questions. Si le suivi ne porte pas sur de nouvelles questions à vérifier, la consultation sera axée sur le caractère raisonnable de notre évaluation des mesures prises par l'entité à l'égard des recommandations de la première vérification.

Recommandations

6.14 Conformément à la politique de surveillance annuelle du Bureau, l'équipe de vérification ne devrait pas réitérer les recommandations précédentes dans le rapport Le Point. Si elle les réitérait, cela donnerait à l'entité cinq ou six autres années pour les mettre en œuvre. Dans la plupart des cas, cela n'est pas souhaitable. Lorsqu'elle signale de nouvelles questions, l'équipe peut formuler des recommandations pour les régler (voir les paragraphes 4.86 à 4.97). Tout comme pour toutes les vérifications de gestion, la réponse d'une entité à la recommandation peut être incluse dans le rapport.

Points saillants du chapitre

6.15 La section Points saillants est essentiellement la même que pour toutes les vérifications de gestion (voir les paragraphes 5.19 à 5.22). Toutefois, le premier paragraphe du suivi devrait présenter une opinion générale, à savoir si nous sommes satisfaits ou non des progrès accomplis. À cette fin, les vérificateurs peuvent utiliser le Guide d'évaluation des progrès de l'entité (voir le paragraphe 6.7) à l'égard de chaque recommandation vérifiée pour tirer une conclusion générale quant au caractère satisfaisant des progrès.

Surveillance annuelle des progrès dans la mise en œuvre des recommandations

Les progrès dans la mise en œuvre de toutes les recommandations formulées dans des rapports antérieurs devraient être évalués soit pendant une période maximale de cinq ans, soit jusqu'à ce que la question soit réglée, soit jusqu'à ce que la question ne soit plus pertinente.

6.16 Le travail de surveillance n'est ni une vérification ni un rapport de mission d'examen, puisqu'il ne fournit aucune assurance. La surveillance des progrès a pour objectif principal de maintenir l'attention des ministères sur la nécessité de mesures correctives à l'égard des recommandations passées du Bureau; de permettre à l'équipe de vérification de maintenir sa connaissance des activités de l'entité et de fournir des renseignements destinés au Rapport sur le rendement du Bureau. Cette surveillance permet également au Bureau de fournir sur demande d'autres renseignements aux parlementaires.

6.17 La surveillance doit reposer sur les rapports volontaires de l'entité vérifiée et sur l'examen effectué par la suite par le directeur principal de la vérification. Cet examen vise à s'assurer que les affirmations de l'entité correspondent à notre connaissance actuelle de ses activités; il permet aussi d'évaluer, compte tenu de la complexité de la question et des ressources affectées, si l'entité a réalisé des progrès raisonnables.

Applicabilité

6.18 Cette politique s'applique à la surveillance de toutes les recommandations des vérifications de gestion et des notes de vérification, y compris celles de la commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD). Si un chapitre ne contient pas de recommandations, la surveillance des recommandations peut quand même être justifiée. On s'attend à ce que le directeur principal de la vérification détermine s'il faut surveiller les mesures prises à l'égard des observations faites dans le chapitre original au moment où la vérification est entrée dans la base de données des recommandations.

6.19 Lorsque certaines recommandations ou certaines questions font l'objet d'un suivi, il n'est peut être pas nécessaire d'obtenir de l'entité une mise à jour de ses progrès dans la mise en œuvre des recommandations. Si les travaux de suivi sont presque terminés, il n'est habituellement pas nécessaire de demander à l'entité une mise à jour de ses progrès dans la mise en œuvre des recommandations visées par le suivi. Le directeur principal peut exclure les recommandations faisant l'objet d'un suivi de celles qui seront présentées à l'entité pour qu'elle en fasse la mise à jour.

Outils de rapport

6.20 Les résultats de la surveillance sont communiqués dans le Rapport sur le rendement du Bureau, qui est déposé à la Chambre des communes à l'automne de chaque année.

Responsabilités

Base de données des recommandations

6.21 La base de données des recommandations contient toutes les données relatives à la surveillance. Elle comprend :

- les recommandations de toutes les vérifications;
- les données permettant de classer chaque recommandation, telles que l'identificateur, la difficulté, le secteur de répercussions, le secteur d'intérêt;
- si l'entité a accepté la recommandation;
- le niveau d'appui par le Parlement de la recommandation;
- les rapports volontaires de chaque entité;
- l'évaluation par le directeur principal des progrès accomplis par l'entité;
- la logique de l'évaluation.

6.22 La Direction de la planification stratégique et des méthodes professionnelles est responsable de la base de données, en particulier de ce qui suit :

- établir la base de données et en assurer la maintenance;
- fournir chaque année aux directeurs principaux des lettres d'appel destinées aux entités pour la mise à jour de la base de données. La lettre d'appel annuelle vise les chapitres qui ont été déposés depuis six ans jusqu'à l'année précédente;
- fournir au Conseil de direction tous les rapports et l'information nécessaires contenus dans la base de données;
- vérifier si la base de données est à jour et complète et informer le Conseil de direction des lacunes.

6.23 Le directeur principal responsable de l'entité doit obtenir de celle-ci des rapports volontaires et, s'il y a lieu, communiquer les réponses de l'entité au directeur principal de la vérification.

6.24 Le directeur principal de la vérification doit mettre la base de données à jour en temps voulu afin de donner suite à la lettre d'appel de la Direction de la planification stratégique et des méthodes professionnelles.

Dépôt

6.25 Après le dépôt d'un rapport de vérification, la Direction de la planification stratégique et des méthodes professionnelles doit entrer les recommandations dans la base de données prévue à cette fin.

6.26 Le directeur principal de la vérification doit :

- évaluer si l'entité a accepté la recommandation. Le fait que l'entité ait déclaré avoir accepté la recommandation ne suffit pas. Le directeur principal doit déterminer si la réponse de l'entité constitue une véritable acceptation;
- recenser les observations dont il souhaite surveiller les progrès;
- déterminer le secteur et le secteur d'intérêt de la vérificatrice générale pour chaque recommandation;
- évaluer la difficulté que pourrait avoir l'entité à mettre en œuvre la recommandation, tel qu'il est précisé dans le Guide d'évaluation des progrès de l'entité (voir le paragraphe 6.7);
- cerner les recommandations existantes qui devraient être cotées périmées dans la base de données des recommandations parce que de nouveaux travaux de vérification ou des circonstances nouvelles les ont rendues redondantes ou désuètes.

Audiences

6.27 La Direction de la liaison avec le Parlement est chargée d'étudier les rapports produits par le Comité des comptes publics à l'issue des audiences sur nos rapports de vérification, de demander des commentaires aux directeurs principaux, d'évaluer le niveau d'appui par le Comité de chaque recommandation et de consigner son évaluation dans la base de données des recommandations.

Étapes de la surveillance annuelle des recommandations

6.28 Pour assurer l'uniformité, la surveillance annuelle devrait être effectuée de la même manière. La base de données des recommandations fournit des instructions détaillées sur la marche à suivre pour ce faire.

7

Politiques sur les études

Contexte

7.1 Les vérifications de gestion, les vérifications annuelles et les examens spéciaux sont les principales formes de vérification réalisées par le Bureau pour s’acquitter du mandat qui lui est conféré par la loi. Les études constituent une forme d’enquête qui peuvent être plus appropriées dans certains cas. Ainsi, la décision de réaliser une étude plutôt qu’une vérification peut être prise lorsque la nature du sujet n’est pas bien comprise ou en l’absence de critères de vérification précis.

7.2 Le Plan stratégique du Bureau établit une vision qui s’applique tant aux études qu’aux vérifications. Cette vision consiste à promouvoir, dans tous nos travaux pour le Parlement, une fonction publique responsable, intègre et efficace et une bonne gouvernance, le développement durable et la protection de l’héritage et du patrimoine du Canada. De ce fait, nous désirons servir le Parlement et contribuer au bien-être des Canadiens.

7.3 Les études sont généralement de nature plus descriptive ou exploratoire que les vérifications. Elles se concentrent généralement sur au moins l’un des éléments suivants : décrire un sujet ou établir une base d’information, explorer ce sujet ou cette base d’information, établir une méthode pour évaluer le sujet ou la base d’information à l’avenir. On peut étudier tous ces éléments en même temps ou sur plusieurs années.

7.4 Étant donné la nature plus descriptive ou exploratoire des études, leurs objectifs peuvent différer de ceux des vérifications. Voici des exemples d’objectifs des études :

- décrire un sujet;
- cerner les leçons apprises et les bonnes pratiques;
- attirer l’attention sur un certain domaine de préoccupation ou de pensée prédominante;
- déterminer des questions liées à un certain domaine;
- établir une compréhension commune d’un sujet;
- cerner les attentes ou établir les critères à utiliser au cours de futurs examens.

Comparaison des politiques de vérification de gestion et des politiques d'étude

7.5 Les études sont effectuées avec le même degré de professionnalisme que les autres produits du Bureau. Elles sont effectuées suivant la même approche systématique, rigoureuse et fondée sur des éléments probants. Le processus d'étude comprend la planification, l'examen et le rapport. Toutes les exigences relatives aux éléments probants (paragr. 4.74 à 4.80 du Manuel de la vérification de gestion) s'appliquent, c.-à-d. que les éléments probants devraient être suffisants et adéquats (pertinents, fiables et valables). (octobre 2004)

7.6 Les politiques d'étude sont décrites à l'annexe 1. Les politiques générales et les politiques de conduite sont les mêmes pour les études et les vérifications de gestion. Les politiques d'examen, de rapport et de suivi des études diffèrent quelque peu des politiques de vérification de gestion.

7.7 Il existe trois différences principales entre les normes de vérification de gestion et les normes d'examen des études.

- Il n'est pas nécessaire d'établir des objectifs en regard desquels on peut tirer des conclusions pour les études. Dans certains cas, l'objectif peut être de décrire ou d'étudier un sujet. Dans ces cas, la conclusion décrirait les résultats de l'étude plutôt que les conclusions tirées en regard d'un objectif.
- On n'a pas à établir de critères pour les études et, par conséquent, il n'est pas non plus nécessaire de faire une évaluation par rapport à ces critères. Cependant, l'objectif d'une étude peut être d'établir des critères.
- Il est rare que l'on formule des recommandations à la suite d'une étude. Cependant, dans des cas exceptionnels, on peut en présenter si on le juge bon. Par exemple, une étude pourrait recommander que le gouvernement étudie une question plus à fond ou que l'on adhère à un critère ou à un ensemble de critères. (octobre 2004)

7.8 Il existe quatre différences principales entre les politiques de rapport de vérification de gestion et les politiques de rapport d'étude.

- Il n'est pas nécessaire de présenter les critères utilisés ni d'indiquer si la direction était d'accord avec ces critères puisqu'il ne devrait pas y avoir de critères pour une étude.
- Il ne devrait pas y avoir de recommandations dans le rapport puisqu'il n'est pas nécessaire de faire des recommandations à la suite d'une étude. Il pourrait y avoir des recommandations dans les rares cas où l'on juge bon de le faire.
- Il n'est pas nécessaire de présenter les observations de la direction à moins que l'on ne le juge bon.
- Il n'est pas nécessaire de présenter un rapport sur les conclusions tirées par rapport aux objectifs de l'étude. (octobre 2004)

7.9 Les études ne font pas l'objet de suivi. (octobre 2004)

Pratiques attendues et Cadre de gestion de la qualité des vérifications de gestion

7.10 Les pratiques attendues sont les mêmes pour les études que pour toutes les gammes de produits décrites dans le chapitre 8 du Manuel. Le cadre de gestion de la qualité des vérifications de gestion décrit dans le chapitre 9 s'applique également aux études.

7.11 Le cadre de contrôle du processus des études est le même que celui des vérifications qui se trouvent à la pièce 6 du Manuel. Cependant, lorsque l'équipe chargée de l'étude soumet la proposition de chapitre au Comité directeur des vérifications de gestion, il doit être clair que l'équipe propose une étude plutôt qu'une vérification et que l'étude est la forme d'enquête la plus adéquate. L'équipe de vérification ne devrait pas combiner une étude et une vérification dans le même chapitre. (octobre 2004)

Quantification

7.12 SUPPRIMER (octobre 2004)

Politiques d'étude

Politiques générales

- Le Code de déontologie et toutes les autres politiques du Bureau devraient être respectés dans toutes les activités du Bureau.
- Toutes les études devraient être effectuées conformément aux politiques d'étude du Bureau décrites ci-dessous.

Politiques de conduite des études

L'équipe chargée de l'étude devrait :

- faire preuve de prudence et de diligence raisonnable dans l'exécution de l'étude;
- être composée de personnes qui sont impartiales et indépendantes;
- avoir collectivement une connaissance du sujet et des compétences nécessaires pour répondre aux exigences de l'étude;
- assurer une supervision adéquate de tous ses membres;
- obtenir le point de vue de la direction de l'entité au sujet des éléments essentiels de l'étude;
- mener des consultations et obtenir des conseils suffisants et adéquats pendant toute l'étude;
- tenir une documentation et des dossiers appropriés;
- assurer des communications claires, convaincantes et efficaces avec le Parlement et les autres parties intéressées.

Politiques d'examen des études

Chaque étude, devrait avoir :

- des objectifs clairs;
- une étendue claire qui met l'accent sur la portée, le calendrier et la nature de l'étude;
- des questions d'étude choisies suivant leur pertinence par rapport au mandat du Bureau, leur importance et leur caractère adéquat pour l'étude;
- des éléments probants suffisants et adéquats pour étayer les observations;
- une évaluation objective des éléments probants pour formuler des observations;
- des éléments probants suffisants et adéquats pour étayer les conclusions;
- un rapport qui respecte les normes de rapport des études décrites ci-dessous.

Politiques de rapport des études

Chaque étude devrait donner lieu à un rapport qui communique clairement aux lecteurs :

- les objectifs, la nature, la période visée par l'étude, l'étendue de l'étude, y compris toute limite;
- les normes professionnelles et politiques utilisées;
- une description du programme ou de l'activité étudiée, y compris les responsabilités de la direction;
- les observations faites;
- les conclusions tirées. (octobre 2004)

Politiques de suivi des études

SUPPRIMÉ (octobre 2004)

8

Pratiques attendues

Introduction

8.1 Bien que de nombreuses pratiques aient le même but pour toutes les gammes de produits, leur application est différente au point d'en justifier une présentation détaillée dans un manuel propre à chaque gamme de produit. On peut ainsi décrire entièrement le processus de vérification et rendre l'utilisation de chacun des manuels plus facile. Par exemple, la conformité aux autorisations est commune à toutes les gammes de produits, mais la méthode de vérification et le poids donné à ces questions varient selon les types de vérification.

8.2 La présente section décrit les pratiques attendues qui sont véritablement communes à toutes les gammes de produits. Bon nombre de ces pratiques sont guidées par d'autres politiques du Bureau, comme le Code de déontologie ou la Politique sur la sécurité.

Comment utiliser cette section

8.3 Les énoncés qui contiennent le mot *devrait* sont des pratiques attendues, et il faut l'autorisation du vérificateur général adjoint (VGA) pour ne pas s'y conformer. Les pratiques attendues découlant de politiques du Bureau renvoient électroniquement aux politiques en question.

8.4 La présente section énonce les attentes communes aux rubriques suivantes :

- Gestion de la vérification
- Gestion de projet
- Gestion des ressources humaines au niveau de l'équipe
- Amélioration continue

Gestion de la vérification

Autorisation — Demandes de services de vérification

8.5 Ces dernières années, le Bureau a développé des relations plus interactives avec les comités parlementaires, les comités de vérification et la direction des entités dans le but de promouvoir une administration gouvernementale responsable, honnête et productive. Le Bureau a donc enregistré

une augmentation du nombre de demandes de vérifications et d'autres services du gouverneur en conseil, des comités parlementaires, des comités de vérification et de la direction des entités. Bien qu'il soit souhaitable de répondre à ces demandes, le Bureau dispose de ressources limitées. Il est important que ces travaux n'aient pas d'effets négatifs sur notre mission première, qui est d'effectuer des vérifications et des examens indépendants pour la Chambre des communes.

8.6 Les demandes de services ou de vérifications doivent être étudiées avec soin pour en déterminer la pertinence, la légalité et les répercussions sur les ressources.

8.7 Quand ils reçoivent des demandes de ce genre, les directeurs principaux *devraient* :

- obtenir l'approbation du VGA/CEDD avant de s'engager envers l'organisation qui en a fait la demande;
- renvoyer aux Services juridiques les demandes de travaux qui exigent une autorisation aux termes de l'article 11 de la *Loi sur le vérificateur général* ou de la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- après avoir reçu l'autorisation d'accepter la demande, confirmer par écrit les conditions des travaux à l'organisation qui en a fait la demande.

Accès à l'information

8.8 La *Loi sur le vérificateur général* et la *Loi sur la gestion des finances publiques* prévoient l'accès à l'information nécessaire pour produire les rapports exigés par les lois. Ces lois accordent à la vérificatrice générale le libre accès à cette information à tout moment convenable. La vérificatrice générale a également le droit de recevoir des membres de la fonction publique et des sociétés d'État, lorsqu'elle est la vérificatrice ou l'examinatrice spéciale désignée, tout rapport, information et explication qu'elle jugera nécessaire. La vérificatrice générale décide de la nature et du type d'information nécessaire pour s'acquitter des responsabilités énoncées dans la loi. Ce sont des dispositions très puissantes, qui ont préséance sur toutes les autres lois du Parlement, à moins que celles-ci ne limitent expressément l'accès à l'information ou ne renvoient à des articles particuliers de la *Loi sur le vérificateur général* ou de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Pour de plus amples informations, consultez la Directive sur l'accès à l'information de l'entité.

8.9 Cependant, le Bureau a aussi l'obligation de ne pas divulguer, ou d'agir de façon à ne pas divulguer sans en avoir l'intention, l'information de l'entité qui ne serait pas accessible autrement.

8.10 Demandes de documents du Cabinet. L'information requise peut parfois être contenue dans des documents du Cabinet, qui sont des documents classifiés du Conseil privé de la Reine pour le Canada. Ces documents comptent parmi les documents les plus délicats du gouvernement. Ils comprennent des présentations au Cabinet et aux comités du Cabinet et leurs décisions, les ordres du jour du Cabinet et des projets de loi. Pour obtenir ces documents, prière de s'adresser à l'Expert en la matière (EM), Accès à l'information.

8.11 Les directeurs principaux *devraient* consulter l'EM, Accès à l'information pour obtenir des documents du Cabinet.

8.12 L'information demandée doit se rapporter aux responsabilités de vérification.

8.13 Restrictions à l'accès. Les fonctionnaires du gouvernement reconnaissent leur obligation de coopérer avec le Bureau et fournissent normalement l'information sur demande. Le personnel qui fait face à des problèmes d'accès ne *devrait* pas accepter de restriction du droit à l'information sans consulter l'EM, Accès à l'information et le VGA/CEDD. Tout refus d'accès à l'information constitue une affaire grave qui est habituellement signalée à la Chambre des communes.

8.14 Documents protégés par le secret professionnel entre l'avocat et son client. Le Bureau a conclu une entente avec le ministère de la Justice, à la suite de la décision rendue par la Section de première instance de la Cour fédérale au sujet de l'Institut professionnel de la fonction publique. La Cour a décidé qu'en remettant volontairement au Bureau des documents qui étaient protégés par le secret professionnel liant l'avocat et son client, un ministère avait renoncé automatiquement à ce secret.

8.15 Au début d'une vérification, le VGA/CEDD responsable *devrait* envoyer une lettre à l'entité vérifiée pour l'informer que le Bureau doit avoir accès aux documents nécessaires conformément à la *Loi sur le vérificateur général* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et qu'un document lié par le secret professionnel de l'avocat et de son client remis au Bureau au cours d'une vérification ne constitue pas, pour l'entité, une renonciation à ce secret. Cela permettra à l'entité de préserver le secret professionnel qui existe entre l'avocat et son client tout en répondant aux besoins d'information du Bureau.

8.16 L'information qui traite de questions couvertes par le secret professionnel de l'avocat et du client ne *devrait* pas être divulguée sans le consentement exprès de l'entité vérifiée (qui renonce à ce secret).

8.17 Divulgence de l'information de vérification. Le Bureau n'est pas assujéti à la *Loi sur l'accès à l'information*. Cela signifie que le public ou les tiers ne peuvent obtenir l'accès aux ébauches de rapport de vérification, aux feuilles de travail ou à toute autre information détenue par le Bureau.

Cependant, le Bureau a comme politique de divulguer, sur demande, certaines informations n'ayant pas trait à la vérification ou de nature administrative. Nous ne divulguons pas d'information sur les vérifications. Toutes les demandes de documents ou d'information doivent être transmises à l'EM, Accès à l'information. Pour plus de détails, consultez la Politique sur la divulgation d'information contrôlée par le Bureau du vérificateur général.

8.18 Le moyen le plus efficace de veiller à ce que les ébauches de rapport et l'information de vérification ne soient pas divulguées consiste pour le Bureau à les garder en sa possession. Le Bureau s'efforce donc de ne pas photocopier les documents et de faire en sorte que les ébauches ou les autres documents pouvant contenir de l'information délicate, par exemple pendant l'étape de l'autorisation du rapport, soient retournés par les entités vérifiées. De tels documents sont considérés comme des « documents contrôlés » et ils doivent être manipulés conformément à la politique sur la sécurité du Bureau et aux procédures ci-dessous.

Le seul mode de transmission approuvé des documents contrôlés est la copie papier. Le personnel de vérification *devrait* :

- examiner et suivre la politique en matière de sécurité du Bureau de même que les directives sur la divulgation de l'information de vérification;
- imprimer ou copier sur le papier spécial avec bordure rouge toutes les ébauches produites par le Bureau ou tout autre document pouvant contenir de l'information de nature délicate à remettre aux entités vérifiées ou à d'autres institutions gouvernementales;
- numéroter chaque copie lorsque de multiples copies sont fournies;
- limiter au minimum le nombre de copies fournies;
- indiquer la date et l'heure à laquelle les copies sont remises à l'entité de même que la date et l'heure à laquelle elles doivent être retournées au Bureau;
- tenir un relevé de toutes les personnes à qui les documents sont remis;
- demander que les documents soient retournés lorsque l'entité n'en a plus besoin;
- tenir un relevé des copies qui ont été retournées.

Une entité peut **décider**, à l'occasion, de détruire les copies du « document contrôlé » qu'elle a en sa possession plutôt que de les retourner au Bureau. Dans ce cas, le directeur principal demandera à l'entité de fournir au Bureau un document attestant qu'elle a détruit les copies du document en question.

Les directeurs principaux doivent informer leur vérificateur général adjoint et le comité de gestion des vérifications de gestion lorsqu'une entité ne retourne pas tous les documents demandés ou qu'elle ne fournit pas de document attestant leur destruction.

8.19 En dépit de ces précautions, il arrive parfois que des documents du Bureau soient rendus publics, aussi bien avant qu’après la publication du rapport connexe. Lorsqu’un employé apprend qu’un document a été rendu public ou est sur le point de l’être, il doit en aviser immédiatement son directeur principal, le directeur des communications et l’expert en la matière, Accès à l’information. De même, les directeurs principaux doivent informer leur vérificateur général adjoint qui, à son tour, fait part de la situation au CG-vérification de gestion. Lorsqu’un document remis à une entité est sur le point d’être rendu public, les directeurs principaux doivent communiquer avec leur personne-ressource chez l’entité afin de gérer efficacement la situation, aussi bien du point de vue du Bureau que de celui de l’entité. Toutes les questions concernant le document doivent être communiquées au Directeur des communications.

L’expert en la matière (EM), Accès à l’information peut fournir d’autres directives concernant l’accès à l’information. De plus, consultez la Politique sur la sécurité, et les directives sur la divulgation d’information contrôlée du Bureau pour plus de détails.

Sécurité de l’information

8.20 Le Bureau satisfait aux plus hautes normes de professionnalisme et d’intégrité et cherche à développer une relation de confiance et de respect avec les entités qu’il vérifie. Un aspect important de ces normes est de garantir la sécurité et la confidentialité tant de l’information interne que de celle du client.

8.21 Le *Code de déontologie* exige que tout le personnel connaisse les règles de sécurité applicables à leur travail, les accepte comme une importante responsabilité individuelle, et suive les principes énoncés dans la Politique et les Lignes directrices sur la sécurité.

8.22 Le Bureau a diffusé une politique et des lignes directrices sur la sécurité qui indiquent que les directeurs principaux des vérifications sont responsables de ce qui suit :

- acquérir une connaissance du système de classification de sécurité des entités vérifiées;
- communiquer les exigences de sécurité aux membres de l’équipe;
- veiller à ce que les mesures de protection de l’information (garde et accès) soient équivalentes ou supérieures à celles de l’entité vérifiée.

8.23 Pour plus d’informations, consultez la Politique et les Lignes directrices sur la sécurité.

Consultation des Services juridiques

8.24 Les Services juridiques sont chargés de fournir au Bureau des conseils et des avis juridiques sur :

- les questions juridiques qui surviennent au cours des vérifications;

- l'engagement de conseillers juridiques indépendants;
- les questions juridiques internes comme les relations avec le personnel, les relations de travail et les contrats.

8.25 Les directeurs principaux *devraient* consulter les Services juridiques sur les questions qui présentent des risques légaux pour le Bureau.

8.26 Voici le genre de situations qui pourraient exiger la participation des Services juridiques :

- des questions juridiques éventuelles sont cernées par l'équipe de vérification au début du processus de vérification;
- un avis juridique constitue la base d'un rapport de vérification qui doit être diffusé à l'extérieur du Bureau ou un avis destiné au vérificateur général ou au Conseil de direction porte sur des questions juridiques;
- des discussions de fond sont prévues avec le ministère de la Justice ou les services juridiques de l'entité vérifiée;
- un rapport de vérification propose des modifications à une loi, pour garantir qu'elles sont appropriées et conformes aux recommandations antérieures du Bureau;
- un directeur principal a l'intention de citer dans un rapport de vérification une opinion juridique obtenue par l'entité vérifiée;
- l'examen des demandes de nouveaux travaux ou services;
- des tiers sont mentionnés dans des rapports.

8.27 Avant de citer une opinion juridique dans un rapport de vérification, le directeur principal de la vérification *devrait* en informer le sous-ministre ou son équivalent au sein de l'entité vérifiée et faire parvenir une copie des sections pertinentes du rapport aux services juridiques de l'entité et obtenir que l'entité renonce au secret professionnel de l'avocat.

Stratégie en matière législative : lignes directrices pour demander des modifications législatives

Introduction

8.28 Il arrive que le gouvernement présente des projets de loi qui ont une incidence sur le rôle de la vérificatrice générale ou qui devraient prévoir un rôle pour la vérificatrice générale. Cela inclut les projets de loi ou les modifications aux lois existantes qui pourraient donner lieu à une réduction, à une modification ou à un élargissement du mandat de la vérificatrice générale. Le cas échéant, il est essentiel que nous fassions connaître nos vues, tout en préservant notre indépendance par rapport au volet décisionnaire du gouvernement.

Comme on le mentionne dans la *Connaissance des activités de l'entité*, les directeurs principaux doivent être au fait des initiatives législatives envisagées par les ministères, les sociétés d'État, les commissions et les autres organismes qu'ils vérifient. Pour ce faire, ils peuvent :

- demander, de vive voix ou par écrit, de l'information sur les initiatives législatives;
- obtenir copies des projets de loi postés dans Internet (s'il y a lieu) ou présenter une demande directe à l'entité.

Un projet de loi passe par une succession d'étapes, et la période de rédaction représente le moment le plus propice pour la considération de nos vues. Le directeur principal *devrait* informer le VGA/CEDD et les Services juridiques de tout projet de loi et solliciter des lignes directrices sur la nature et l'étendue des démarches à faire auprès des représentants du ministère et de l'entité. Il devrait aussi les informer des situations où les ministères refusent de fournir les projets de loi qui touchent les travaux du Bureau. Certains projets de loi sont surveillés de plus près ou entrent dans la catégorie des « renseignements privilégiés du Cabinet ». Même si les projets de loi ne font pas partie des documents énoncés dans le décret qui régit notre accès aux renseignements confidentiels du Cabinet, les Services juridiques peuvent faciliter les pourparlers pour obtenir une divulgation limitée des parties du projet de loi qui intéressent le Bureau. Même si nos démarches n'aboutissent à rien, elles nous permettront de comprendre la position stratégique du gouvernement.

Si les représentants du ministère ou de l'entité n'appuient pas les changements que nous proposons, il pourrait être décidé que la vérificatrice générale écrive au ministre parrain ou le rencontre pour lui faire connaître son point de vue et souligner l'importance de la question. Cette étape a aussi pour effet d'informer le ministre du point de vue de la vérificatrice générale et de sa position publique si les médias ou les parlementaires lui posent des questions.

Apporter des changements à un projet de loi après sa présentation à la Chambre pose beaucoup plus de difficultés et exige normalement l'approbation du comité qui en fait l'examen. Des changements peuvent être proposés par le gouvernement ou par les membres du comité à condition qu'ils s'inscrivent dans le champ général d'application de la loi. Le vérificateur général, la Direction de la liaison avec le Parlement et les Services juridiques *devraient* intervenir dans toute mesure prise par les équipes pour tenter de faire amender un projet de loi. On pourra également faire des démarches auprès du ministre, dans l'espoir que le gouvernement parraine les modifications proposées. Par ailleurs, la Direction de la liaison avec le Parlement peut faire en sorte que la vérificatrice générale soit invitée à comparaître devant le comité qui étudie le projet de loi. Il s'agit d'un dernier recours, puisque des motifs politiques pourraient être associés à de telles comparutions, ce qui pourrait nuire à la crédibilité du Bureau.

Coordination des travaux avec les bureaux régionaux

8.29 De nombreuses entités ont décentralisé fortement leurs activités afin d'offrir des services à diverses régions du pays. Le Bureau a établi des bureaux régionaux pour obtenir une connaissance de première main des activités décentralisées, créer des relations de respect et de confiance avec la direction des entités régionales et utiliser ses ressources de la façon la plus rentable.

8.30 Tant le directeur principal responsable de l'entité que le directeur principal de la région *devraient* veiller à assurer l'entière coopération et la coordination de l'équipe régionale et de l'équipe responsable de la vérification de l'entité, et à assurer la liaison entre elles. Cela peut vouloir dire la participation du bureau régional à la planification des entités à vérifier et à la désignation des employés de la région qui assureront la liaison avec l'entité vérifiée, la promotion de communications bilatérales sur les nouveaux sujets de vérification possibles, l'annonce précoce des visites sur place et le recours au personnel de la région pour les questions qui relèvent de celle-ci.

En révision

Conflit d'intérêt, fraude ou autres actes illégaux

8.31 (Le Conseil de direction étudie un projet de libellé pour cette section.)

L'exécution d'enquêtes

8.32 Les enquêtes font de plus en plus partie de la boîte à outils des vérificateurs, particulièrement dans le cas des vérifications de gestion et des études. Les enquêtes servent à recueillir des faits, des points de vue et des impressions et à examiner des comportements. De plus, les méthodes d'enquête peuvent servir à compléter d'autres techniques de vérification. Le Bureau définit une enquête comme l'application d'un procédé normalisé, comme un questionnaire ou des entrevues structurées, pour obtenir de l'information sur 25 cas individuels ou plus avec l'intention de faire des constatations sur l'ensemble des questions qui font l'objet de l'enquête.

8.33 Les directeurs principaux *devraient* consulter l'EM, Enquêtes, lorsqu'ils prévoient des enquêtes ou des activités connexes. Un Guide pour la tenue d'enquête est disponible pour aider les vérificateurs.

Notes de vérification

8.34 Les notes de vérification constituent un volet important du rapport du vérificateur général. Le chapitre des notes de vérification constitue une autre façon de communiquer les questions d'importance dont prennent connaissance les équipes de vérification. Les questions qui font l'objet des notes peuvent être décelées au cours de tout type de travaux de vérification réalisés par le Bureau. Elles portent habituellement sur une seule question, qui s'inscrit dans le mandat du Bureau.

8.34.1 Le vérificateur doit suivre les directives suivantes lorsqu'il propose un projet de note de vérification. Une note de vérification doit respecter les critères suivants :

- de par sa nature et son importance, elle mérite d'être portée à l'attention du Parlement;
- elle est d'actualité pour le Parlement;
- elle porte sur une question relative aux revenus, aux dépenses ou aux autorisations;

- elle peut être communiquée (ne pose pas de risques sur le plan de la politique ou de la sécurité);
- elle est vérifiable, c'est-à-dire qu'il y a des critères de vérification adéquats ou des ressources qualifiées disponibles à l'interne ou à l'externe;
- elle porte idéalement sur une seule question restreinte ou un seul fait (qui peut être communiqué en six pages ou moins);
- elle est de préférence systémique et a une portée élargie;
- elle est conçue pour communiquer des constatations positives ou négatives;
- l'exécution de la vérification et la préparation du rapport doivent être rentables.

8.35 L'auteur du chapitre des notes de vérification est responsable de la production du chapitre et est chargé d'étayer les travaux du Comité des notes de vérification. Le rôle du Comité des notes de vérification inclut :

- fournir une orientation générale pour la préparation et la présentation des notes proposées;
- veiller à la nomination d'un examinateur de la qualité pour chacune des notes de vérification approuvées;
- appuyer les activités qui contribuent à la production du chapitre;
- examiner et approuver les notes qui doivent être incluses dans le chapitre;
- approuver le formulaire d'approbation finale pour chacune des notes de vérification.

8.36 Les équipes de vérification doivent être à l'affût des questions qui peuvent faire l'objet de notes et déployer suffisamment d'efforts pour enquêter sur ces questions. Lorsqu'elles élaborent des notes et préparent leur rapport, les équipes de vérification *devraient* respecter les politiques de vérification de gestion, sauf celles exigeant des recommandations sur les mesures correctives.

8.37 Néanmoins, le Bureau encourage les équipes de vérification à formuler des recommandations et à recueillir les réponses des entités pour les notes de vérification, s'il y a lieu. Lorsqu'il n'y a pas lieu de faire des recommandations, l'équipe de vérification doit tout mettre en œuvre pour recueillir les commentaires de l'entité en vue de les intégrer dans la note de vérification.

8.38 Le Comité des notes de vérification envoie chaque année des lignes directrices demandant la présentation de notes de vérification, établissant le calendrier de présentation et fournissant des directives générales.

Restrictions à la diffusion de rapports au public

8.39 La *Loi sur le vérificateur général* exige que la vérificatrice générale signale à la Chambre des communes « tout sujet qui, à son avis, est important et doit être porté à l'attention de la Chambre des communes ». Pour élaborer et étayer certaines observations de vérification, il peut être essentiel d'avoir accès à de l'information classifiée. Dans ces circonstances, les entités vérifiées peuvent craindre que cette information, si elle était incluse dans des rapports de vérification ou dans d'autres communications publiques, ne nuise à l'intérêt national, et demander qu'elle ne soit pas divulguée.

8.40 Les directeurs principaux *devraient* évaluer avec leur VGA si les demandes de restriction à la publication de rapports sont valables, obtenir l'autorisation du CG-vérification de gestion/CEDD ou du vérificateur général avant d'accepter de supprimer du rapport de l'information importante sous prétexte qu'elle pourrait aller à l'encontre de l'intérêt national.

Rapports à la direction des entités

8.41 Au cours de la vérification, l'équipe de vérification peut déceler des situations, y compris des faiblesses dans les contrôles, des possibilités d'amélioration, des lacunes ou des travaux bien exécutés qui ne sont pas suffisamment importants pour être signalés au Parlement ou au conseil d'administration des sociétés d'État. Cependant, ces observations peuvent être utiles à la direction des entités. Les vérificateurs peuvent communiquer ces observations, soit de vive voix soit par écrit, au niveau approprié de la direction de l'entité. Les rapports de vérification écrits ou les autres communications écrites qui sont confiés à l'entité sont soumis aux dispositions d'accès à l'information applicables à l'entité. Les rapports à la direction de l'entité *devraient* être approuvés par le directeur responsable de l'entité, examinés par le VGA/CEDD, discutés avec la direction de l'entité, et communiqués clairement et en temps opportun.

Mentions de tiers

8.42 Les organisations ou les personnes qui sont mentionnées ou dont il est question dans les rapports du vérificateur général devraient être informées par écrit et en temps opportun de la nature de la mention prévue, et elles devraient également être invitées, à vérifier s'il y a lieu, l'exactitude et l'intégralité des énoncés qui les concernent.

Les tiers reçoivent cet avis lorsqu'ils sont identifiés dans le rapport ou lorsqu'ils sont identifiables. Cet avis permet au Bureau de remplir son obligation de diligence à l'égard des tiers en s'assurant de l'exactitude et de la justesse des mentions, en plus de favoriser l'objectivité des rapports et des éléments probants sous-jacents. On entend par tiers une organisation ou une personne qui ne fait pas partie du ministère ou de l'organisme visé par le rapport. Toute mention aux tiers doit respecter leurs droits légaux, particulièrement en ce qui concerne la réputation et l'information confidentielle.

Il faut se pencher sur le bien-fondé de dévoiler les noms de ces tiers en vue de promouvoir la transparence et la clarté dans les limites permises par la loi. Les médias sont nécessaires pour publier et diffuser les questions soulevées dans nos rapports. Lorsque la communication du nom de tiers est autorisée par la loi et qu'elle n'entrave pas l'atteinte des objectifs de la vérification, ces noms devraient être communiqués. Cet exercice a comme objet de promouvoir de bonnes communications, conformes à la notion de message responsable.

Il y a trois cas où le nom de tiers peut être communiqué :

- dans le corps du rapport lui-même;
- devant un comité parlementaire;
- en réponse à une question posée par les médias.

La décision de communiquer dépend dans une grande mesure :

- du type de mention de tiers (échantillon ou illustration de cas);
- de l'identité réelle du tiers — ministère, organisme provincial, société ou personne.

Différentes considérations portant sur l'aspect juridique et la transparence s'appliqueront, selon la nature de l'information à communiquer et l'identité du tiers.

Étant donné que l'information contenue dans les lettres de recommandations peut être divulguée en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*, les mêmes principes et procédures s'appliquent lorsque l'on fait mention d'un tiers dans ces lettres.

Le directeur principal de la vérification *devrait* :

- veiller à ce qu'un avis en bonne et due forme soit envoyé rapidement au tiers;
- connaître les directives détaillées du Bureau sur les mentions de tiers;
- consulter les Services juridiques pour demander conseil s'ils sont préoccupés des conséquences d'ordre juridique que pourraient susciter les commentaires se rapportant au tiers ou lorsqu'il est difficile d'obtenir l'approbation du tiers.

Communications externes

8.43 On s'attend à ce que toutes les communications du Bureau avec le Parlement et les autres parties intéressées soit claires, convaincantes et efficaces. Les autres pratiques clés sont expliquées dans les paragraphes suivants.

8.44 Témoignage à des audiences des comités permanents. Lorsque les rapports du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable sont déposés à la Chambre des communes, ils sont renvoyés au Comité permanent des comptes publics ou au Comité permanent de l'environnement et du développement durable. Les comités étudient les rapports

et examinent certaines questions contenues dans les rapports dans le cadre de leurs audiences. Ils appellent fréquemment des membres de l'entité vérifiée à témoigner. La vérificatrice générale/commissaire à l'environnement et au développement durable et les membres de son personnel sont également présents et peuvent être appelés à faire un commentaire d'introduction sur les questions de vérification et à répondre à des questions des membres. Plus souvent, ces comités et les autres comités permanents demandent au Bureau de comparaître devant le Comité pour discuter de questions relatives aux rapports de vérification ou répondre à leurs questions.

8.45 Le Bureau encourage les VGA et les directeurs principaux à entretenir des relations étroites avec le personnel des comités afin d'acquérir une meilleure compréhension des préoccupations et des intérêts des membres du Comité et d'expliquer le rôle du Bureau et la valeur des produits du Bureau. La façon dont les comités traitent une observation de vérification peut avoir une grande incidence sur les mesures correctives prises par l'entité vérifiée.

8.46 Communications publiques. Le directeur des communications est chargé de la coordination des activités de communications publiques, y compris de répondre aux demandes des médias et du public. Les communications publiques comprennent toute question liée à des connaissances qui ne peuvent avoir été acquises qu'en travaillant pour le Bureau du vérificateur général.

8.47 Porte-parole du Bureau. Le jour du dépôt de son rapport et au cours de la semaine suivante, la vérificatrice générale est le seul porte-parole du Bureau à moins qu'elle en ait été décidé autrement. À d'autres moments, la vérificatrice générale peut désigner d'autres membres du personnel pour répondre « officiellement » aux médias au sujet de vérifications dont ils sont responsables. Une liste de ces personnes est publiée avant chaque dépôt. De même, la commissaire à l'environnement et au développement durable est le seul porte-parole du Bureau le jour du dépôt de son rapport et au cours de la semaine suivante. À d'autres moments, la CEDD peut désigner d'autres membres du personnel pour répondre « officiellement » aux médias sur des questions contenues dans son rapport. Les membres du personnel désignés qui sont contactés par les médias informent le directeur des communications lorsqu'ils ont répondu aux questions.

8.48 Les demandes d'entrevues avec des représentants des médias *devraient* être acheminées au directeur des communications.

8.49 Autres communications publiques. Les membres du personnel du Bureau ont, de par leur position unique, accès à de l'information et à des données sur les activités gouvernementales. Par conséquent, on leur demande souvent leur point de vue sur des questions qui sont liées tant au travail qu'à d'autres questions. Tout membre du personnel *devrait* :

- informer son directeur principal ou un supérieur de son directeur principal s'il a l'intention de traiter avec les médias d'un sujet qui ne concerne pas son travail et qu'il peut être identifié comme un employé du Bureau;

- obtenir l’approbation du VGA/CEDD avant d’accepter des invitations pour prendre la parole, enseigner ou donner des conférences sur des sujets liés au travail;
- obtenir l’autorisation du VGA/CEDD, après consultation du directeur des communications, pour publier des articles liés au travail, et inclure dans l’article une mention indiquant que les opinions exprimées ne représentent pas nécessairement celles du Bureau.

8.50 Participation à des comités des pratiques professionnelles. Les membres du Bureau participent souvent à des comités d’organisations professionnelles ou internationales en matière de normes ou d’élaboration de pratiques. Bien qu’officiellement ils puissent participer à ces comités à titre personnel, ils sont tenus de présenter non seulement leur point de vue personnel, mais aussi celui du Bureau.

8.51 Les membres du Bureau qui participent à des comités à l’extérieur dans le domaine de l’élaboration de normes ou de pratiques *devraient* :

- s’informer de la position du Bureau sur les questions dont ils traitent à ces comités extérieurs, en consultant les membres compétents du Bureau, y compris les RSF, RP—vérification de gestion et EM;
- informer le président du Comité d’élaboration des pratiques de tout écart important entre la position prise par ces comités et celle du Bureau;
- informer le Comité d’élaboration des pratiques des questions de fond découlant des comités qui ont trait aux méthodes et pratiques du Bureau et qui ont des répercussions importantes sur celles-ci.

8.52 Préparation du dépôt et des audiences des comités permanents. La Direction de la liaison avec le Parlement est chargée de coordonner la participation efficace du Bureau aux audiences des comités. Il s’agit notamment d’organiser et de coordonner la préparation aux audiences prévues, de tenir des réunions d’information, au besoin, avec le personnel du Bureau, le personnel des comités et les membres des comités et, après la réunion, d’effectuer un examen pour cerner les possibilités d’amélioration.

8.53 La Politique concernant le Programme des relations avec les médias et les Notes d’information pour la VG décrivent les pratiques attendues dans ces domaines.

8.54 ENLEVÉ

La gestion de projet

Les vérifications de gestion, études et notes de vérification devraient être gérées comme des projets.

8.54.1 Une bonne gestion de projet fait partie intégrante du Cadre de gestion de la qualité des vérifications de gestion (CGQ). Elle est un des éléments clés qui permettent de fournir un produit de qualité. Pour les produits de vérification de gestion, deux aspects sont considérés comme nécessaires à une gestion de projet efficace. Premièrement, la gestion de projet fournit la structure, la rigueur et le soin nécessaires pour faciliter le processus menant à un produit de vérification de gestion de qualité. Deuxièmement, pour que la gestion de projet soit efficace et réalise son potentiel, les responsables de la vérification doivent exercer un leadership dynamique et une supervision active.

8.54.2 Pour gérer un projet, une personne ou un groupe de personnes appliquent des processus et des connaissances, à l'aide d'outils et de techniques, et s'assure d'obtenir des ressources appropriées pour réaliser le projet avec efficacité et efficacie. Notre CGQ des vérifications de gestion indique que la gestion de projet devrait fournir l'assurance que l'équipe de vérification termine la vérification à temps, conformément aux politiques, principes et valeurs du BVG et que les coûts de la vérification sont justifiés.

8.54.3 Chaque projet de vérification est une activité unique qui a un début et une fin, à laquelle des ressources particulières sont affectées et qui est conçue pour atteindre des buts précis. Dans notre contexte, chacun de nos trois produits de vérification de gestion, soit les vérifications de gestion, les études et les notes de vérification, est un projet.

8.54.4 Notre « *Cadre des rôles et des responsabilités* » actuel désigne le directeur principal de la vérification comme le premier responsable de la gestion d'un projet. Ces responsabilités peuvent être déléguées si le directeur principal le souhaite. Les responsabilités et les facteurs de succès critiques pour assurer une gestion de projet efficace incluent :

- communiquer efficacement avec les membres de l'équipe et les parties intéressées internes et externes, ainsi qu'avec l'organisation pour la tenir informée de l'avancement des travaux tel que requis;
- superviser, motiver et encadrer les membres de l'équipe et faire preuve de leadership;
- gérer les attentes des parties intéressées internes et externes;
- surveiller en permanence l'état du projet;
- résoudre les problèmes et mener le projet à terme.

8.54.5 Les paragraphes 2.11 à 2.16 du présent manuel présentent également d'autres responsabilités des membres de l'équipe.

8.54.6 Dans le contexte de la vérification de gestion, les éléments clés de la gestion de projet sont : le lancement, la planification, la surveillance et le contrôle et l'achèvement. Ces éléments donnent au chef de projet la structure nécessaire pour mener le projet à bien.

Le lancement

8.54.7 La phase de lancement des projets de vérification de gestion commence une fois que la planification monoétape a permis de repérer les secteurs dignes d'attention. À partir de la planification monoétape, l'équipe propose des projets de vérification. Dans le cadre de la planification des vérifications ou, de manière exceptionnelle, pour une vérification en particulier, le Conseil de direction approuve ou rejette le projet de vérification. Si le projet est approuvé, on détermine, lors de la planification opérationnelle, le calendrier de la vérification. Pour obtenir plus de renseignements sur le processus de planification, voir le chapitre 2. Certains projets ne tirent pas leur origine du processus de planification monoétape. Certains projets, par exemple les notes de vérification ou les demandes spéciales, peuvent survenir à l'improviste. Malgré cela, tous les projets de vérification doivent être approuvés avant d'être exécutés.

La planification

8.54.8 La base de la planification consiste à définir ou préciser les objectifs de chaque projet et à choisir la meilleure approche pour atteindre ces objectifs. Il est essentiel de préparer un plan détaillé exposant les coûts et le calendrier proposé. Les dates cibles de réalisation des principales étapes du projets sont indiquées.

8.54.9 Trois phases essentiels des vérifications de gestion nécessitent une planification efficace : 1) l'aperçu ou l'étude préparatoire; 2) l'examen et 3) le rapport. Le niveau de détail de la planification devrait correspondre à la complexité de la vérification à effectuer, à sa durée et aux risques qui y sont associés.

8.54.10 Par conséquent, l'équipe peut décider de réaliser une phase d'aperçu pour recueillir de l'information qui lui permettra de mieux connaître l'entité qu'elle s'apprête à vérifier. Ce serait le cas, par exemple, lors de vérifications de niveau II, où lorsqu'une équipe entièrement nouvelle s'engage dans la vérification d'une entité qu'elle ne connaît pas.

8.54.11 Par contre, si l'équipe possède une certaine connaissance de l'entité et que ces connaissances doivent être mises à jour, ou s'il n'est guère nécessaire de recueillir de l'information générale parce que l'équipe est à jour, celle-ci passe tout de suite à l'étape de la planification et à l'exécution de la phase d'étude préparatoire.

8.54.12 La planification des projets de vérification de gestion commence une fois que ceux-ci sont approuvés. À ce moment et en collaboration avec le vérificateur général adjoint, (VGA) ou la commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD), le directeur principal met sur pied une équipe pour réaliser la phase de planification de la vérification (l'aperçu, s'il y a lieu, et l'étude

préparatoire). La politique « Compétences de l'équipe de vérification », au chapitre 3 du Manuel de vérification de l'optimisation des ressources, mentionne que « l'équipe de vérification doit avoir la connaissance collective du sujet et les compétences en vérification nécessaires pour satisfaire aux exigences de la vérification ». Comme l'indique le paragraphe 3.5, les ressources incluent non seulement le personnel du BVG mais aussi les spécialistes auxquels on pourrait décider de recourir pour combler un manque de connaissances. Pour la plupart des vérifications, l'une des principales difficultés consiste à obtenir des ressources appropriées. Le directeur principal a la responsabilité d'aviser le VGA/CEDD si, à son avis, il ne dispose pas de ressources appropriées et que l'étude préparatoire doit être retardée.

8.54.13 Avant le début de la phase de l'étude préparatoire, l'équipe de vérification prépare un plan d'étude préparatoire (ou la proposition de chapitre¹ si l'équipe n'a pas mené d'aperçu). Le plan de l'étude préparatoire doit décrire les questions d'importance potentielle à approfondir, l'échéancier de préparation de l'étude et les ressources nécessaires pour la réaliser. L'équipe discute de son plan avec le VGA/CEDD, qui l'approuve, ainsi que les modifications importantes qui y sont apportées. Le chapitre 4 contient plus de renseignements sur le processus d'étude préparatoire.

8.54.14 Une fois que l'équipe a complété l'étude préparatoire, que le VGA/CEDD a approuvé son rapport et que les conseillers lui ont prodigué leurs avis, elle prépare un plan d'examen. Ce plan guide la gestion efficace du projet de la fin de l'étude préparatoire à la fin de la phase de rapport.

8.54.15 Le directeur principal doit obtenir la participation de tous les membres de l'équipe à la conception du plan, en vue de parvenir à une compréhension et un engagement communs. Le plan d'examen expose l'étendue de la vérification, ses objectifs, ses critères, la stratégie et les méthodes adoptées pour chaque secteur d'intérêt ou élément de programme, selon la vérification. Il désigne également le personnel de vérification, les entrepreneurs et comprend une estimation finale des coûts en heures, en contrats et en déplacements. Un sommaire du plan d'examen *devrait* être soumis au Comité de gestion des vérifications de gestion pour qu'il l'approuve et confirme les ressources et le budget.

8.54.16 Le chef de projet examine alors le profil de l'équipe de vérification nécessaire à la phase de l'examen. Il peut être très différent du profil de l'équipe pour la phase de l'étude préparatoire. Il faudra peut-être recourir aux services de spécialistes pour bénéficier des connaissances et compétences pertinentes. En discutant avec le VGA/CEDD, le directeur principal détermine s'il dispose des personnes qu'il lui faut pour réaliser les objectifs de vérification et si ces personnes sont disponibles. Si le directeur principal ou le VGA/CEDD est d'avis que les ressources appropriées ne sont pas disponibles pour effectuer la vérification, il *devrait* consigner ce fait en dossier. Cette situation peut se produire lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir des ressources appropriées ou si celles-ci quittent l'équipe au cours de la vérification. Si cette situation se présente, elle

1. Voir paragraphe 4.17 pour plus de détails sur la proposition de chapitre.

devrait être signalée immédiatement au Comité de gestion des vérifications de gestion. La phase d'examen ne *devrait* être entreprise que lorsque le directeur principal et le VGA/CEDD sont certains que l'équipe nécessaire pour atteindre les objectifs de la vérification est appropriée, disponible et prête à passer à l'action.

8.54.17 Les jalons clés de la gestion des projets de vérification établies pour la vérification constituent les critères de détermination des dates d'échéance clés pour la gestion du projet pendant toute la vérification. On recommande fortement à l'équipe de tenir compte dans son échéancier du temps de traduction et d'approbation ainsi que des retards possibles dans son propre calendrier afin qu'elle puisse respecter les dates échéances.

8.54.18 La phase du rapport nécessite un travail de planification semblable à celui des autres phases. Puisque les budgets sont arrêtés définitivement au moment de la préparation du plan d'examen, la planification de la phase du rapport est intégrée au travail de la phase du plan d'examen. Les activités telles que la création d'un plan général de rapport de vérification ainsi que le choix de la stratégie de validation des faits ainsi que du moment de cette validation et de la séance d'information de la vérificatrice générale sont de bons exemples de la nécessité de planifier. Pour plus de renseignements sur les rapports, voir le chapitre 5 du *Manuel* ainsi que les jalons clés de la gestion des projets de vérification. Des directives sont disponibles afin d'aider les équipes de vérification à répondre aux exigences en matière de rapports et de communications.

8.54.19 Il existe des outils électroniques pour faciliter la phase de planification. Il existe un guide des outils existants² destiné aux gestionnaires de projet. De plus, dans ses listes de contrôle pour l'évaluation de la qualité, le Cadre de gestion de la qualité donne la liste de tous les éléments nécessaires à une vérification de gestion de qualité. Cette liste peut être utile pour planifier la vérification ainsi que pour garantir la qualité tout au long du projet.

8.54.20 De plus, dans leur planification, les membres de l'équipe doivent prendre en considération les normes qui s'appliquent dans le contexte de la vérification. De plus, il faut apporter une attention particulière aux spécialistes auxquels on a recours pendant la vérification afin de s'assurer qu'ils possèdent les connaissances et compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités. (Directives sur le recours aux services de spécialistes à venir.)

La surveillance et le contrôle

8.54.21 Au fur et à mesure que l'équipe exécute les phases du projet, le chef de projet prépare des rapports d'avancement périodiques, officiels ou non. Il évalue également le rendement des membres de l'équipe et le Bureau exige que le chef de projet effectue une évaluation officielle à la fin du projet.

2. À venir.

8.54.22 Le contrôle consiste à s’assurer que les objectifs du projet sont atteints au moyen d’une surveillance et d’une évaluation continues de l’avancement. Le chef de projet peut ainsi déceler les écarts par rapport au plan et prendre des mesures correctives si nécessaire. De plus, l’examen des principaux jalons et des rapports d’étape (prévisions budgétaires comparées aux chiffres réels) est important pour garantir que le projet se déroule conformément au plan, respecte l’échéancier et le budget et tend vers la réalisation des objectifs. La surveillance permet au chef de projet de faire en sorte que les ressources limitées soient bien utilisées et de les réaffecter si nécessaire. Toute modification importante du plan de l’étude préparatoire et de l’examen devrait être approuvée par le VGA/CEDD et le comité de gestion des vérifications de gestion.

8.54.23 Une gamme d’outils électroniques est à la disposition du chef de projet au Bureau pour surveiller les coûts, les écarts et les autres éléments du budget. (octobre 2004)

8.54.24 Pour que la surveillance exercée par le chef de projet soit efficace, il faut que celui-ci supervise convenablement tous les membres de l’équipe, y compris les spécialistes dont les services ont été retenus pour la vérification. Les chefs de projet doivent guider l’équipe, surveiller l’avancement du travail et apporter des corrections au déroulement de la vérification si nécessaire. Il est essentiel de donner des directives claires pour que chaque membre de l’équipe sache exactement quelles sont les attentes à l’égard de son travail. Les exigences sont présentées plus en détail au paragraphe 12 du chapitre 3 du Manuel, intitulé « Normes de conduite de la vérification de gestion ».

L’achèvement

8.54.25 L’achèvement du projet et la résolution des éventuels points en suspens ont lieu au moment où le chef de projet met fin de manière ordonnée au projet. Pour nos pratiques de vérification de gestion, la phase du rapport, le dépôt et les activités connexes permettent l’achèvement du projet de vérification. L’achèvement inclut donc des tâches comme la corroboration, la préparation et l’approbation du rapport, la stratégie de communications, la séance d’information de la vérificatrice générale, la préparation du dépôt et le dépôt lui-même.

8.54.26 Une fois la vérification achevée et le rapport déposé, le chef de projet devrait préparer un rapport redditionnel dans le mois qui suit le dépôt. Ce rapport doit évaluer la réussite du projet en fonction du plan d’examen. Il répond aux questions suivantes :

- Le budget a-t-il été respecté? Sinon, les modifications ont-elles été expliquées et approuvées?
- Les échéances ont-elles été respectées?

8.54.27 En résumé, le rapport redditionnel permet une évaluation rapide de l’efficacité de la vérification. Il fournit également au directeur principal une brève autoévaluation de la qualité de sa gestion. Le rapport redditionnel *devrait* être présenté au VGA/CEDD pour qu’il l’examine. Un exemplaire de la version finale

devrait être envoyé au Comité de gestion des vérifications de gestion. Un exemplaire doit être envoyé à la Direction du contrôleur. Après le dépôt du rapport, le personnel de la Planification stratégique et méthodes professionnelles discute avec les auteurs des chapitres afin de recueillir les leçons apprises.

8.54.28 On peut conclure en soulignant que ces processus de gestion de projet sont continus et se chevauchent à divers degrés durant chacune des phases du projet de vérification. En suivant ce processus pour chaque phase, l'équipe de projet peut s'assurer à tout moment que les objectifs du projet sont atteints et que ce dernier est toujours pertinent. Il n'est pas nécessaire de consigner en dossier tous les éléments de ce processus. Les chefs de projet doivent cependant consigner en dossier les décisions de vérification importantes.

Gestion des ressources humaines au niveau de l'équipe

8.55 Dans le Plan stratégique, le Bureau énonce sa vision et son engagement de respecter les plus hautes normes professionnelles et d'intégrité. Le Bureau veut créer un environnement de travail où les employés peuvent être fiers du Bureau et de ses produits et se sentir responsables de sa réussite.

8.56 Le Bureau apprécie ses employés et reconnaît qu'ils constituent l'élément le plus important pour atteindre ses objectifs. L'objectif est d'instaurer un milieu de travail respectueux qui permet de développer du personnel compétent, motivé et productif tout en assurant la souplesse et la diversité nécessaires pour réaliser notre Plan de façon rentable. Les équipes de vérification représentent la majorité des ressources du Bureau et sont aux premières lignes des opérations. Il est important que les équipes fonctionnent dans un milieu qui encourage les aspirations et la croissance personnelles.

8.57 ENLEVÉ

8.58 Pour veiller à ce que notre engagement envers les ressources humaines se concrétise, le Bureau a établi un certain nombre de pratiques prévues pour régir la façon dont nous gérons les ressources humaines au niveau des équipes. Les personnes qui en supervisent d'autres doivent :

- servir de modèle en pratique et en paroles et toujours exercer un leadership positif;
- faire preuve d'ouverture d'esprit, de patience, de confiance et d'esprit d'équipe et encourager ce comportement;
- définir clairement les travaux à effectuer, le but des travaux, les fonctions des employés, leurs responsabilités et leurs pouvoirs et expliquer comment les travaux qui leur sont confiés servent à réaliser les objectifs globaux de la vérification et y contribuent;

- encadrer le personnel pour obtenir un meilleur rendement. L'encadrement veut dire : veiller à ce que les attentes soient clairement énoncées, transférer les compétences au personnel, travailler avec les personnes qui éprouvent des difficultés, offrir des possibilités de formation et de perfectionnement, assurer le suivi et donner de la rétroaction, reconnaître le bon rendement et l'encourager;
- entretenir des réseaux de communication officiels et officieux pour tenir le personnel au courant de la vision, des secteurs d'intérêt, du cadre de gestion de la qualité des vérifications de gestion du Bureau, des initiatives d'amélioration de la qualité des équipes et du Bureau, des nouvelles pratiques de vérification et des pratiques de vérification innovatrices, et des autres questions qui touchent chaque employé, l'équipe ou le Bureau dans son ensemble;
- veiller à ce que tout obstacle entre les équipes de vérification et les fonctions soit réduit et encourager le travail d'équipe et des communications ascendantes, descendantes et latérales franches;
- faire participer les membres de l'équipe, lorsque cela est possible, à la solution des problèmes et aux initiatives d'amélioration de la qualité et les encourager à proposer des idées innovatrices;
- cerner les besoins de formation et de perfectionnement des personnes et des équipes et répondre à ces besoins en offrant de la formation, des affectations et des conseils sur l'évolution du rendement.

8.59 Le groupe des ressources humaines peut vous aider à obtenir une description complète des pratiques attendues en matière de gestion des ressources humaines.

Amélioration continue

8.60 La qualité est un principe fondamental de fonctionnement du Bureau. La qualité a trait à tous les aspects des activités du Bureau, y compris le leadership, l'accent mis sur les besoins des clients, la gestion des ressources humaines, les pratiques de vérification et les autres processus, et notre système de mesure du rendement. La qualité n'est pas un état statique. Elle exige un engagement de chaque membre du personnel envers l'amélioration continue.

8.61 Une caractéristique essentielle du cadre de gestion de la qualité des vérifications de gestion est le processus de mesure, de façon exhaustive, de l'atteinte de nos objectifs. Nous mesurons nos objectifs par un éventail de mécanismes d'examen.

Politique sur l'examen

8.62 La politique du Bureau consiste à mettre en place un programme d'examen des pratiques et de vérification interne qui vise à fournir au vérificateur général une information actuelle, des avis et l'assurance que les systèmes de gestion du BVG, portant sur les activités de vérification et de soutien, sont adéquats et utilisés efficacement en vue d'appuyer les politiques, les principes, les valeurs, la vision et le Plan stratégique global du BVG. La politique du BVG sur l'examen des pratiques et la vérification interne précise les principes de fonctionnement et les responsabilités relatives à l'examen.

Le continuum d'examen

8.63 L'examen est réalisé de plusieurs façons, mais toutes sont fondées sur les politiques de vérification, les critères de contrôle de la qualité, et les autres pratiques attendues au Bureau. Tous les niveaux d'examen visent à fournir l'assurance que les pratiques satisfont aux normes professionnelles reconnues et à aider le Bureau à améliorer constamment la qualité de ses produits.

8.64 Auto-évaluation de l'équipe. Les équipes peuvent examiner les pratiques de vérification par des discussions après les vérifications, en utilisant les listes de contrôle d'auto-évaluation. Les listes de contrôle servent de rappels pour aider l'équipe à produire une vérification de qualité. Elles peuvent servir de programme de mesures correctives en cours de vérification, fournir un baromètre pour mesurer la qualité de la vérification, accélérer les futurs examens internes des pratiques et examens externes, et permettre de cerner les possibilités d'améliorer les pratiques des équipes et du Bureau.

8.65 Revue des pratiques. La Planification stratégique et méthodes professionnelles effectue des revues des pratiques d'un échantillonnage de vérifications afin d'obtenir une perspective sur la qualité des pratiques de vérification et de gestion. Elle effectue également des examens des secteurs de risque importants de toutes les vérifications. Les revues des pratiques englobent tous les aspects du processus de vérification. Elles sont conçues pour contribuer à l'amélioration continue en donnant aux équipes de vérification et au Bureau la possibilité de tirer parti de l'expérience.

8.66 Vérification interne. Des vérifications internes des fonctions administratives sont effectuées selon les mêmes normes de vérification que le Bureau utilise lorsqu'il effectue des vérifications dans l'administration fédérale. La vérification interne conseille la direction sur les secteurs de risque importants au Bureau et sur la mesure dans laquelle ils sont bien gérés. Elle fournit de l'information, des analyses, des évaluations et des recommandations pour aider la direction à s'acquitter de ses responsabilités.

8.67 Revues externes. Le Bureau nomme périodiquement une organisation externe et la charge d'effectuer un examen de ses pratiques afin de confirmer les évaluations internes et d'obtenir une évaluation vraiment indépendante.

Autres moyens servant à l'amélioration continue

Nous utilisons aussi différentes approches pour nous aider à cerner les possibilités d'améliorer les pratiques de vérification de gestion, y compris les éléments décrits ci-dessous.

8.68 Enquêtes auprès des clients et des parties intéressées. Le Bureau obtient périodiquement une rétroaction sur son rendement en consultant ses clients et les parties intéressées. Au cours d'enquêtes antérieures, il a demandé aux présidents des comités de vérification des sociétés d'État, aux directeurs financiers, aux députés et aux sénateurs leur point de vue sur les travaux du Bureau.

8.69 Analyse comparative et collaboration. Le Bureau entretient des relations avec les bureaux de vérification provinciaux et les bureaux de vérification d'autres pays. Il les informe sur ses pratiques en échangeant de l'information, en assistant à des conférences et à des symposiums de même qu'en maintenant des relations avec des représentants de ces bureaux de vérification. Le Bureau se tient aussi au courant des faits nouveaux dans le domaine de la vérification en faisant partie d'organisations telles que le Conseil canadien des vérificateurs législatifs (CCVL), CCAF-FCVI Inc., l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) et l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA).

9

Le Cadre de gestion de la qualité des vérifications de gestion

Contexte

9.1 Le Bureau maintient toujours un niveau d'excellence et de crédibilité très élevé dans ses travaux. Les parlementaires, les parties intéressées, les contribuables et les médias ont à maintes reprises loué le Bureau pour la qualité de ses travaux.

9.2 Par le passé, le Système de contrôle de la qualité au Bureau reposait en grande partie sur le dialogue et la coopération, outre les instruments de contrôle officiels. Le système de contrôle de la qualité a évolué de façon continue, en réponse aux perceptions changeantes du risque, aux restrictions budgétaires et à la diversité accrue de la base de vérification. Nous disposons maintenant d'un cadre de gestion de la qualité élargi pour les vérifications/études de vérification de gestion.

9.3 ENLEVÉ

Politiques de gestion de la qualité

9.4 Les divers systèmes de gestion de la qualité sont fondés sur un certain nombre de principes, dont voici les principaux :

- Intégrer la qualité dans le processus de production plutôt que de s'en remettre à des vérifications postérieures à la production ou à des listes de contrôle;
- Les responsabilités de chaque intervenant dans le processus de contrôle sont clairement définies et elles sont communiquées adéquatement;
- Les contrôles se déclenchent au moment opportun, lorsque des risques clés se présentent. Un trop grand nombre de contrôles donnent lieu au non-contrôle;
- Un processus de contrôle efficient;
- Les contrôles sont structurés en cascade; ce sont des mécanismes externes, collectifs, de direction, d'équipe et individuels bien agencés;
- Les mécanismes de contrôle sont axés sur les résultats;
- Les praticiens participent à l'évolution continue du cadre de contrôle.

9.5 Le Cadre de gestion de la qualité du Bureau fait partie intégrante du Plan stratégique. Le Plan stratégique est mis à jour régulièrement pour refléter l'environnement dans lequel le Bureau exerce ses activités. Le Plan stratégique repose sur un nombre de valeurs et de comportements qui prévoient, entre autres, de servir l'intérêt public, de faire preuve d'indépendance, d'objectivité, d'engagement envers l'excellence, d'honnêteté et d'intégrité, et un milieu de travail respectueux et où on donne l'exemple.

9.6 Dans l'élaboration du Plan stratégique et de ses principes directeurs, le Bureau a reconnu qu'aucun ensemble de règles ne pouvait couvrir toutes les circonstances d'une vérification. L'accent est donc mis sur l'exercice du jugement professionnel. Un des défis principaux dans l'élaboration du cadre de gestion de la qualité de la vérification de gestion était d'en arriver à un juste équilibre entre les mesures de contrôle requises et le jugement professionnel que les praticiens peuvent exercer. D'une part, les praticiens ont besoin de souplesse et de latitude et, d'autre part, nous voulons gérer les risques les plus importants pour la conformité et la documentation des mesures des contrôles clés.

9.7 La **Pièce 5** montre les principaux éléments — leadership et planification, gestion des ressources humaines et service axé sur les clients — du cadre de gestion de la qualité des vérifications de gestion.

9.8 (La **Pièce 6** illustre les principales étapes du cadre actuel de contrôle de la vérification de gestion du Bureau.) (octobre 2004)

9.9 Les principales exigences du cadre de gestion de la qualité des vérifications de gestion sont présentées dans la liste de contrôle de l'évaluation/aide de la qualité des vérifications de gestion. Cette liste de contrôle permet aux vérificateurs de la vérification de gestion de vérifier si on satisfait aux éléments de la qualité.

Amélioration continue du Système de gestion de la qualité

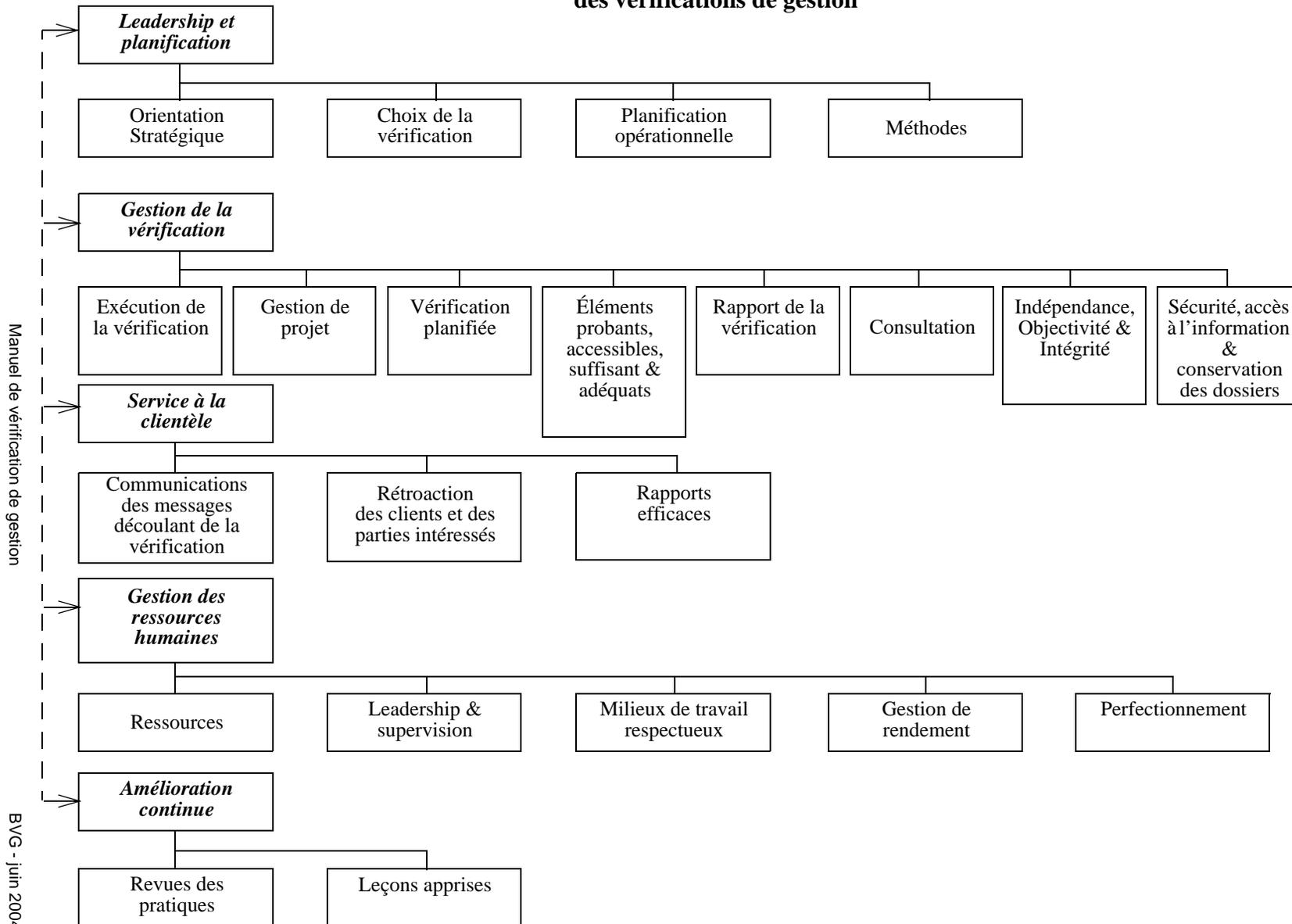
9.10 Les activités d'amélioration continue font partie intégrante de tout système de gestion de la qualité. Un processus d'amélioration continue fait en sorte que notre gestion de la qualité évolue pour refléter l'environnement dans lequel le Bureau exerce ses activités.

9.11 Un processus d'amélioration continue contient généralement six activités menées de façon interactive : diverses formes d'examen pour évaluer la qualité des produits ou du processus; la détermination et la documentation des leçons apprises; l'élaboration d'un inventaire d'initiatives d'amélioration; des études d'amélioration des pratiques pour proposer des améliorations aux méthodes; la documentation en bonne et due forme des normes et des pratiques attendues; les activités de perfectionnement pour sensibiliser le personnel aux nouvelles normes et attentes. Ces activités s'appliquent également à tous les éléments du système de gestion de la qualité du Bureau.

9.12 Il est important que les travaux de vérification de gestion donnent lieu à des rapports de grande qualité, qui servent le Parlement et contribuent au bien-être des Canadiens. Les activités d'amélioration continue visent à nous permettre de continuer d'améliorer constamment la qualité de nos produits de vérification de gestion.

Principaux éléments du Cadre de gestion de la qualité des vérifications de gestion

Pièce 5



Élément de gestion de la qualité	Cet élément devrait fournir l'assurance raisonnable que :	Principaux instruments utilisés
Leadership et Planification		
1. Orientation stratégique	<p>Il existe une vue commune de l'orientation future, de la stratégie et des priorités du Bureau.</p> <p>L'orientation stratégique met l'accent sur les changements que nous devons apporter à nos activités et à notre organisation pour remplir le mandat que nous a confié le Parlement et continuer d'être pertinents au cours des prochaines années.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi sur le vérificateur général</i> • <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> • Exercice de planification stratégique : vision, valeurs and défis stratégiques inclus dans les secteurs d'intérêt de la vérificatrice générale • Chaîne des résultats du Bureau (Rapport sur les plans et les priorités et Rapport sur le rendement du BVG) • Groupe des conseillers principaux
2. Choix de la vérification	<p>Les vérifications correspondent au mandat du Bureau et traitent des secteurs à risque élevé ou perçus comme importants et pertinents aux fins d'examen par le Parlement, le public et les ministères.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi sur le vérificateur général</i> • <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> • Autres textes réglementaires • Analyse de l'environnement • Demandes du Parlement • Plans à long terme des entités (système de planification monoétape) • Conseils et soutien des Services juridiques • Résultats des sondages auprès des clients • Groupe des conseillers principaux
3. Planification opérationnelle	<p>Les budgets des directions fournissent des ressources suffisantes et adéquates et les heures nécessaires pour effectuer et mener à bien les vérifications retenues.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exercice de planification opérationnelle
4. Méthodes	<p>Les méthodes, les techniques et les outils sont en place, utiles et utilisés de façon uniforme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Révision de la méthode et mécanismes de mise à jour de la méthode de vérification de gestion • Rapports des revues de pratiques • Leçons apprises

Gestion de la vérification		
5. Exécution de la vérification	Les vérifications sont effectuées avec le souci de l'économie et de l'efficacité en ce qui a trait au nombre d'heures et aux ressources utilisées et en conformité avec le mandat législatif, les politiques et les pratiques du Bureau.	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel de vérification de gestion et directives sur les vérifications de gestion • Manuel de l'ICCA — Certification
6. Gestion de projet	L'équipe de vérification effectue la vérification à temps conformément aux principes du BVG et les coûts de la vérification sont justifiés.	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de compétences du BVG • Information sur les ressources humaines (indicateurs) • Budget et ressources humaines approuvés • Principaux jalons de production • Dossier de contrôle de la vérification • Rapports d'étape • Outils électroniques
7. Vérification planifiée	Le travail est planifié adéquatement et les questions sont choisies en fonction du risque, de leur pertinence par rapport au mandat du Bureau, de leur importance et de leur vérifiabilité. Des critères appropriés pour évaluer les sujets sont déterminés et élaborés.	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel de vérification de gestion et directives sur les vérifications de gestion • Rapport de l'étude préparatoire • Plan de l'examen • Première rencontre du comité consultatif
8. Éléments probants accessibles, suffisants et adéquats	Des éléments probants suffisants et adéquats sont recueillis afin d'étayer de façon raisonnable la conclusion du rapport. Les questions qui, selon le jugement professionnel du vérificateur, sont importantes pour fournir les éléments probants étayant la conclusion du rapport sont consignées en dossier.	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel de vérification de gestion et directives sur les vérifications de gestion • Confirmation avec l'entité vérifiée des constatations découlant des travaux sur place • Examen de l'importance et l'ordonnancement des questions, du message et des conclusions du rapport et de leur bien-fondé effectué par le VGA/CEDD, l'examineur de la qualité et le comité consultatif.
9. Rapport de vérification	Le rapport aborde les secteurs à risque élevé et est pertinent, cohérent, clair, crédible, compréhensible et écrit dans un langage clair pour les lecteurs. Une surveillance efficace de chaque chapitre et rapport est exercée avant leur publication, ce qui permet de garantir leur conformité avec le mandat, les décisions antérieures et les principes du Bureau ainsi que la cohérence des messages.	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel de vérification de gestion et directives sur les vérifications de gestion • Examen par l'examineur de la qualité • Approbation du rapport par l'organisation vérifiée et les tiers, le cas échéant • Examen critique de l'ébauche du PX par le comité consultatif • Examen final par la VG

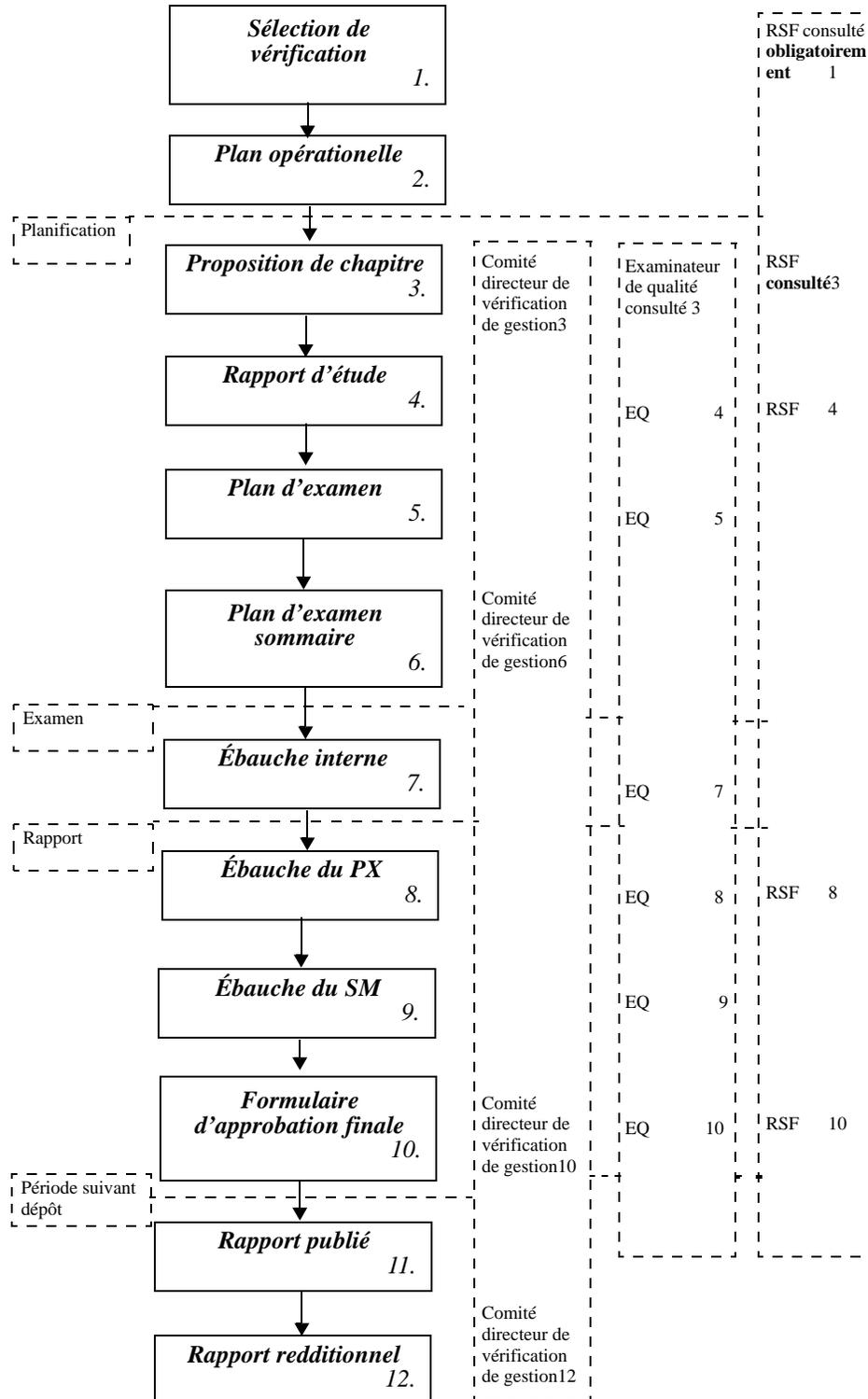
10. Consultation	Pour traiter avec prudence et diligence les questions complexes, inhabituelles ou peu familières, une consultation est effectuée auprès de sources autorisées ou de spécialistes qui possèdent la compétence et l'autorité nécessaires et font preuve de jugement.	<ul style="list-style-type: none"> • Comité consultatif de vérification • Examineur de la qualité • Manuel de vérification de gestion et directives sur les vérifications de gestion • Responsables de secteurs fonctionnels (RSF), y compris les Services juridiques, les experts en la matière (EM) et les responsables
11. Indépendance, objectivité et intégrité	Toutes les personnes affectées à la vérification, y compris les spécialistes, manifestent un esprit objectif afin de demeurer impartiales dans l'exercice de leurs responsabilités et dans la formulation de leurs conclusions. Les praticiens sont libres, et sont perçus comme étant libres, de tout lien qui pourrait influencer leur jugement professionnel.	<ul style="list-style-type: none"> • Code de déontologie du Bureau • Manuel de vérification de gestion et directives sur les vérifications de gestion
12. Sécurité, accès à l'information et conservation des dossiers	La confidentialité de l'information délicate et l'accès à celle-ci sont maintenus. Les dossiers sont conservés et protégés adéquatement afin de faciliter leur disponibilité et d'assurer leur confidentialité en accord avec les politiques du Bureau en matière de dossiers.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi sur les archives nationales du Canada</i> et ses règlements • Politique gouvernementale en matière de sécurité (politiques du BVG en matière de sécurité) • Politiques du BVG en matière de gestion des dossiers
Service à la clientèle		
13. Communication des messages découlant de la vérification	Les messages découlant de la vérification sont communiqués de façon claire et uniforme après le dépôt du rapport.	<ul style="list-style-type: none"> • Directives de la Direction de la liaison avec le Parlement sur les séances d'information avant le dépôt et les exigences d'information connexes • Directives de la Direction des communications sur la préparation des communiqués de presse et des réponses aux demandes des médias • Directives sur la préparation des communications destinées au Parlement

14. Rétroaction des clients et des parties intéressées	Les clients et les parties intéressées perçoivent l'information et le processus de vérification comme utiles.	<ul style="list-style-type: none"> • Mention des recommandations mises en œuvre dans le Rapport sur le rendement du BVG et son système de suivi • Instruments de sondage • Analyse des communications externes (médias, enquêtes publiques, mentions dans les Débats) • Analyse de l'examen du Rapport par le CCP et/ou par les autres comités permanents de la Chambre des communes
15. Rapports efficaces	Les utilisateurs visés comprennent le rapport et en interprètent le contenu de façon appropriée.	
Gestion des ressources humaines		
16. Ressources	Les équipes de vérification ont la connaissance collective du sujet et les compétences en vérification nécessaires pour satisfaire aux exigences de la vérification. Les personnes effectuant le travail ont les connaissances techniques et la formation appropriées.	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel de vérification de gestion et directives sur les vérifications de gestion • Politiques et directives sur les ressources humaines • Modèle de compétences du BVG • Programme de perfectionnement
17. Leadership et Supervision	Les personnes affectées à une vérification bénéficient du leadership et de l'orientation nécessaires. Une supervision appropriée est fournie à toutes les personnes, y compris les spécialistes, afin de garantir que les vérifications sont effectuées comme il se doit. Tous les membres d'une équipe sont encouragés à donner leur plein potentiel et reçoivent une reconnaissance appropriée.	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel de vérification de gestion et directives sur les vérifications de gestion • Évaluations d'affectations et examen annuel du rendement • Conventions collectives des AP et des SV

18. Milieu de travail respectueux	<p>Un milieu de travail où chacun est traité avec dignité et respect et encouragé à donner son plein potentiel est offert.</p> <p>Une communication ouverte et franche dans le but de créer un climat de confiance et de collaboration est encouragée.</p> <p>Nos talents et notre diversité sont appréciés et les comportements d'apprentissage et de qualité de vie sont appuyés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques et directives sur les ressources humaines, y compris la politique sur le harcèlement et la politique en matière de santé et de sécurité • Loi sur les langues officielles, Loi sur l'équité en matière d'emploi et Code canadien du travail • Document sur les valeurs et les comportements • Conventions collectives des AP et des SV • Plan et rapport sur l'équité en matière d'emploi
19. Gestion du rendement	<p>Les employés reçoivent en temps opportun une rétroaction constructive sur leur rendement et ont accès à des conseils et à des lignes directrices.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Système de gestion du rendement, y compris les évaluations des affectations, les objectifs annuels et les examens annuels du rendement • Processus de conseils et de lignes directrices • Processus de promotion
20. Perfectionnement	<p>Un programme d'apprentissage en évolution et des occasions de perfectionnement sont offerts pour préparer le personnel à la vérification et lui permettre d'accroître ses connaissances personnelles et son expérience dans le cadre de ses affectations au BVG.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fonction de perfectionnement centralisée • Perfectionnement par divers moyens comme la formation sur le tas, des séances d'information annuelles du personnel, des cours théoriques, des études autodirigées et des affectations internes et externes • Ressources de la Bibliothèque • Centre d'auto-apprentissage
Amélioration continue		
21. Revues des pratiques	<p>Nos pratiques de vérification de gestion respectent le Cadre de gestion de la qualité.</p> <p>Notre Cadre de gestion de la qualité pour les vérifications de gestion est adéquat et efficace.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politique et programme de revue des pratiques • Revues des pratiques internes effectuées régulièrement • Vérification interne • Groupe des conseillers principaux • Revue externe des pratiques menée par des experts

22. Leçons apprises	L'expérience acquise dans le cadre de la vérification est évaluée et les occasions d'amélioration sont cernées et mises en œuvre.	<ul style="list-style-type: none">• Philosophie axée sur les leçons apprises• Instruments de sondage
----------------------------	---	---

Aperçu du cadre de contrôle du processus de vérification de gestion



Annexe 1 : Politiques de vérification de gestion

Ces politiques ont été élaborées pour les vérifications de gestion effectuées par le Bureau. Elles représentent les exigences à remplir pour qu'un produit soit considéré comme une vérification de gestion.

Politiques générales de vérification de gestion

- Le *Code de déontologie* et les autres politiques du Bureau devraient s'appliquer à toutes les activités du Bureau.
- Toutes les vérifications de l'optimisation des ressources de vérification de gestion devraient être effectuées conformément aux politiques de vérification de gestion du Bureau.
- Les vérifications de gestion, études et notes de vérification devraient être gérées comme des projets.

Politiques de conduite de vérification de gestion

Les politiques essentielles de notre méthode de vérification de l'optimisation des ressources sont les suivantes :

- L'équipe de vérification devrait faire preuve de prudence et de diligence.
- Les membres de l'équipe devraient, individuellement et collectivement, faire preuve d'une grande objectivité et être indépendants.
- L'équipe de vérification devrait avoir la connaissance collective du sujet et les compétences en vérification nécessaires pour satisfaire aux exigences de la vérification.
- L'équipe de vérification devrait assurer un encadrement adéquat de tous ses membres.
- L'équipe de vérification devrait solliciter les vues de la direction au sujet des éléments critiques de la vérification.
- L'équipe de vérification devrait mener des consultations et obtenir des conseils suffisants et appropriés tout au long de la vérification.
- L'équipe de vérification devrait constituer une documentation et des dossiers de vérification appropriés.
- L'équipe de vérification devrait communiquer avec clarté, conviction et efficacité avec le Parlement et les autres parties intéressées.

Politiques d'examen de vérification de gestion

- Toute vérification devrait avoir des objectifs clairs en regard desquels tirer des conclusions.
- L'étendue de la vérification devrait être claire pour ce qui est de la portée, du calendrier et de la nature de la vérification.
- Les questions à vérifier devraient être choisies en fonction de leur pertinence par rapport au mandat du Bureau, de leur importance et de leur vérifiabilité.
- La vérification devrait être ciblée grâce à des critères valables, sur lesquels les observations et les conclusions pourront être fondées.
- Le vérificateur devrait recueillir suffisamment d'éléments probants adéquats pour étayer le contenu de son rapport.
- Pour élaborer les observations et les conclusions, l'équipe de vérification devrait faire une évaluation objective des éléments probants par rapport aux critères.
- Les vérifications devraient comprendre des recommandations indiquant dans quel sens il est possible d'apporter des améliorations là où des lacunes graves sont constatées. Il n'est pas nécessaire de faire des recommandations pour chacune des constatations de la vérification (peut ne pas s'appliquer à toutes les notes de vérification).
- L'équipe de vérification devrait formuler des observations suffisantes et nécessaires pour justifier ses conclusions par rapport à chaque objectif de la vérification.
- L'équipe de vérification devrait préparer un rapport qui satisfait aux politiques de rapport du Bureau.

Politiques de rapport de vérification de gestion

Toute vérification de gestion devrait mener à un rapport qui communique clairement au lecteur :

- les objectifs et la nature de la vérification, la période couverte, l'étendue de la vérification, y compris les restrictions;
- les normes professionnelles et politiques utilisées;
- le niveau d'assurance fournie par le rapport;
- la description du programme ou de l'activité qui a fait l'objet de la vérification, notamment les responsabilités de la direction;
- les critères retenus et tout désaccord avec la direction sur leur pertinence;
- les observations faites;
- les recommandations indiquant dans quel sens il est possible d'apporter des améliorations (peut ne pas s'appliquer à toutes les notes de vérification);
- les commentaires de la direction, le cas échéant, y compris les mesures prévues en réponse à la vérification, et les divergences d'opinions;
- les conclusions tirées par rapport à chaque objectif de la vérification, y compris toute réserve, le cas échéant.

Politique pour le suivi

Les questions ou les recommandations qui ont été publiées dans des rapports antérieurs, et qui intéressent toujours le Parlement ou qui présentent un risque important, devraient être vérifiées de nouveau.

Les progrès dans la mise en œuvre de toutes les recommandations formulées dans des rapports antérieurs devraient être évalués soit pendant une période maximale de cinq ans, soit jusqu'à ce que la question soit réglée, soit jusqu'à ce que la question ne soit plus pertinente.

Annexe 2 : Définition et interprétation de termes clés utilisés dans la Loi sur le vérificateur général

Important

L'alinéa d'introduction du paragraphe 7(2) veut dire que le vérificateur général ne fait rapport que sur des questions pour lesquelles le montant, l'effet ou l'importance sont considérables. Les points signalés devraient être d'actualité, présenter un intérêt et être prioritaires pour les parlementaires.

Notamment les cas

L'exigence de faire rapport sur des cas signifie que le Bureau fournit une assurance ou signale des constatations positives, le cas échéant.

Égard à

L'entité vérifiée est tenue d'agir prudemment dans l'utilisation de ses ressources, c'est-à-dire d'envisager toutes les mesures raisonnables et appropriées dans sa prise de décisions.

Économie

On entend par économie le fait d'obtenir la juste quantité de ressources, de la bonne qualité, au moment et au lieu voulus, au plus faible coût possible.

Efficiences

On entend par efficacité l'apport minimal de ressources pour obtenir une quantité et une qualité données d'extrants.

Efficacité

On entend par efficacité la mesure dans laquelle les résultats d'une activité correspondent à l'objectif ou aux effets escomptés de cette activité.

Annexe 3 : Mises à jour du Manuel de vérification de gestion

Mises à jour : No. 4 octobre 2005		
Para #	Date d'application	Point culminant
5.19 et 5.20	octobre 2005	Les paragraphes ont été modifiés pour refléter les nouvelles directives encadrant la rédaction des points saillants.
Chapitre 6 Politiques sur le suivi	mai 2005	Le Chapitre 6 sur le suivi a été remplacé. De nouvelles politiques ont été adoptées et ont été reflétées à l'annexe 1.
10. (Introduction)	mai 2005	Le paragraphe a été modifié pour refléter le contenu du chapitre 6.
2.8	mai 2005	Le paragraphe a été modifié pour redéfinir le suivi en vertu des nouvelles politiques.
Annexe 1 : Politiques de vérification de gestion — Politiques pour le suivi	mai 2005	Les Politiques de vérification de gestion ont été mises à jour pour refléter le chapitre 6.

Mises à jour : No. 3 juillet 2005		
Para #	Date d'application	Point culminant
2.16	mai 2005	Le paragraphe a été modifié pour assurer plus d'indépendance dans la sélection des Examineurs de la qualité et pour ajouter des critères pour leur sélection.
4.86	mai 2005	Le paragraphe a été modifié pour fournir une interprétation de la nouvelle politique.

Mises à jour : No. 3(suite) juillet 2005		
Para #	Date d'application	Point culminant
4.87	mai 2005	Les critères relatifs à de bonnes recommandations ont été regroupés en trois catégories : les recommandations qui se prêtent au suivi; les recommandations claires et les recommandations proactives.
4.88	mai 2005	Les paragraphes ont été remplacés par de nouvelles directives pour solliciter les vues de la direction relativement aux recommandations et pour fournir des outils visant à faciliter cette consultation.
4.90	mai 2005	Un paragraphe a été ajouté pour clarifier les responsabilités du vérificateur et de l'entité relativement aux recommandations.
Politique sur les recommandations Chapitre 5 Politiques de rapport des vérifications de gestion Annexe 1 : Politiques des vérifications de gestion – Politiques d'examen de vérification de gestion et Politiques de rapport de vérification de gestion	mai 2005	La politique sur les recommandations a été modifiée en réponse aux résultats de la revue externe de notre pratique de vérification de gestion. La nouvelle politique exige que des recommandations ne soient faites que pour adresser les lacunes les plus graves que nous rapportons.

Mises à jour : No. 2 février 2005		
Para #	Date d'application	Point culminant
2.17	octobre 2004	Le paragraphe a été modifié pour refléter le mandat courant du CDVG.
3.23	octobre 2004	Une phrase a été ajoutée pour informer le lecteur d'obtenir la signature appropriée de tout RSF et de tout autre RSF/EM consulté pendant la vérification de gestion.

Mises à jour : No. 2(suite) février 2005		
Para #	Date d'application	Point culminant
4.22.1	octobre 2004	Une puce a été ajoutée afin d'être conforme à la version anglaise du Manuel de vérification de gestion. La clarification a été également ajoutée pour souligner l'importance des conseils et l'utilisation d'éléments probants.
4.22.2	octobre 2004	Une phrase a été ajoutée afin d'informer le lecteur à consulter tout RSF/QE obligatoire et tout autre RSF/EM afin de s'assurer qu'ils reçoivent l'information nécessaire pendant la vérification de gestion.
4.79	octobre 2004	Un paragraphe a été ajouté pour refléter les nouveaux conseils sur l'utilisation de l'évidence secondaire des entités de vérifications et des tiers. Cette modification fait suite à l'avis de pratiques no. 7 : « L'utilisation d'éléments probants secondaires dans les vérifications de gestion. »
4.79.1	octobre 2004	Les paragraphes ont été ajoutés pour refléter les nouveaux conseils sur l'approbation de comptes-rendus de réunions. Cette modification fait suite à l'avis de pratiques no. 8 : « L'approbation de comptes rendus de réunions et d'entrevues de vérification – Consultation et directives provisoires. »
4.8	octobre 2004	Supprimé.
5.17	octobre 2004	Une puce a été ajoutée
5.18	octobre 2004	Une puce a été ajoutée pour refléter la nécessité d'obtenir les commentaires de la VG avant que l'ébauche de PX soit publiée.
7.12	octobre 2004	Enlevé
7.5, 7.7, 7.8, 7.9, 7.11 et Annexe 1	octobre 2004	Les paragraphes ont été modifiés pour clarifier les différences entre les vérifications de gestion et les études. Ces modifications font suite à l'avis de pratiques no. 9 : « Politiques sur les études - Consultation et directives provisoires. » Annexe 1
8.54.23	octobre 2004	La référence du guide d'outil a été enlevée à la suite d'une décision du CEP.
9.8	octobre 2004	La pièce 6 a été mise à jour pour décrire le cadre de contrôle du processus de vérification de gestion dans le bureau.

Mises à jour : No. 1 décembre 2004		
Para #	Date d'application	Point culminant
partout dans le manuel	juin 2004	Les termes « Vérification de l'optimisation des ressources » et « VOR » ont été remplacés par « Vérification de gestion ».