

Bureau du vérificateur général du Canada

**Évaluation de la capacité de la fonction
de contrôleur moderne et plan d'action
connexe**



Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

Bureau du vérificateur général du Canada

Évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur moderne et plan d'action connexe

Introduction

Le Conseil du Trésor du Canada exige que tous les ministères et organismes qui figurent à l'annexe I.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* effectuent, d'ici le 31 mars 2004, une évaluation de la capacité de leur fonction de contrôleur moderne. L'objectif du présent rapport est de fournir les résultats de l'évaluation de la capacité du Bureau et de présenter son plan d'action.

Pour l'évaluation, nous avons utilisé notre modèle de la capacité de gestion financière. Le modèle a été élaboré par le Bureau en 1999 avec l'aide d'un comité consultatif indépendant. Il définit les objectifs de la gestion financière comme suit :

- garantir que les gestionnaires ont de l'information pour appuyer leur prise de décisions;
- garantir l'existence d'information, tant financière que non financière, actuelle, pertinente et fiable;
- contribuer à la gestion des risques de l'organisation;
- aider l'organisation à utiliser les ressources de façon économique, efficiente et efficace;
- permettre aux gestionnaires de rendre compte de l'utilisation des ressources qui leur sont confiées;
- établir un environnement de contrôle favorable;
- permettre à l'organisation de respecter les autorisations et de protéger ses actifs.

En 2003, le Secrétariat du Conseil du Trésor a instauré le Cadre de responsabilisation de gestion. Ce cadre vise à réunir les principaux éléments de la fonction de contrôleur moderne, de la modernisation des ressources humaines, de l'amélioration de la prestation des services et de l'initiative Gouvernement en ligne. À mesure que nous adapterons nos systèmes et nos pratiques de gestion, nous tiendrons compte du Cadre.

Fonction de contrôleur moderne au Bureau

La *Loi sur le vérificateur général*, la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi que d'autres lois et décrets établissent les fonctions du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable. Ces fonctions sont liées à la vérification législative et à la surveillance des ministères et organismes fédéraux, des sociétés d'État, des gouvernements territoriaux et d'autres entités, dont des organisations internationales.

Contrairement aux ministères et organismes, le Bureau est indépendant du gouvernement et relève directement du Parlement. Son indépendance est garantie par un mandat législatif étendu, une liberté à l'égard de certains contrôles gouvernementaux visant les dépenses et la dotation ainsi que par un mandat de 10 ans pour le vérificateur général.

Dans son budget de 2003-2004, le Bureau prévoit des dépenses de 75,2 millions de dollars et l'équivalent de 560 employés à temps plein. Le Bureau possède des bureaux régionaux à Vancouver, à Edmonton, à Montréal et à Halifax.

Évaluation de la capacité

Méthode

Comité consultatif

Un comité consultatif, présidé par Jean Ste-Marie, vérificateur général adjoint, et composé de membres de la haute direction, a été formé en vue de fournir une orientation pour l'évaluation de la capacité.

Facilitateur indépendant

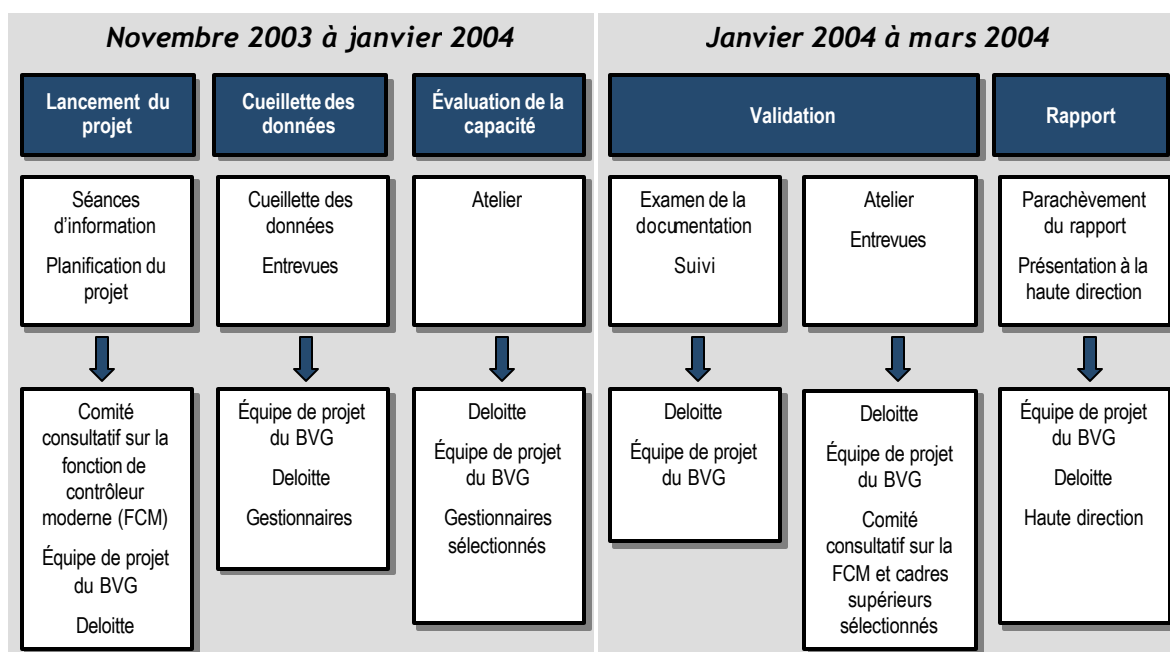
Nous avons retenu les services d'un facilitateur indépendant, qui nous a aidés à effectuer l'évaluation de la capacité. Le contrat a été attribué à Deloitte dans le cadre d'un appel d'offres concurrentiel.

Processus

L'évaluation de la capacité n'était pas une vérification. Elle a porté sur toutes les fonctions et les unités organisationnelles du Bureau et faisait intervenir divers niveaux de gestion. Les facilitateurs ont recueilli de la documentation, se sont entretenus avec des membres de la haute direction et ont dirigé un atelier pour étayer l'évaluation. Ils ont validé les résultats de l'évaluation avec le Comité consultatif et certains membres de la haute direction.

Vérification interne. Notre équipe de vérification interne a observé le processus d'évaluation de la capacité. Il compte réaliser en 2007-2008 une vérification du plan d'action après sa mise en œuvre.

Processus et échéancier



Attentes

Le modèle de la capacité de gestion financière comporte 25 processus essentiels, répartis entre les cinq niveaux suivants :

1. **Démarrage** – Niveau de démarrage
2. **Contrôle** – Conformité et contrôle
3. **Information** – Mesure de l'utilisation des résultats, et gestion efficace et économique des ressources
4. **Gestion** – Équilibre entre l'utilisation efficace et économique des ressources et la qualité et l'efficacité des résultats
5. **Optimisation** – Amélioration et apprentissage continu

Selon l'un des principes du modèle, les organisations n'ont pas toutes besoin d'atteindre les cinq niveaux de capacité de gestion financière.

Le Bureau a décidé qu'il devait au moins intégrer tous les processus essentiels des niveaux 2 et 3. Nous avons inclus les processus essentiels des niveaux 4 et 5 dans l'évaluation de la capacité en prévision d'une évaluation des avantages et des coûts de mise en œuvre des améliorations possibles déterminées dans le cadre de l'évaluation.

Sommaire des résultats

L'évaluation de la capacité a confirmé que le Bureau :

- cultive un environnement favorisant une gestion et un contrôle financiers efficaces;
- a développé, avec le temps, un solide modèle de gestion de la qualité;
- encourage l'amélioration continue et l'examen externe de ses pratiques et processus.

La pièce 1 résume les résultats de l'évaluation de la capacité du Bureau.

Pièce 1 Résultats de l'évaluation de la capacité du Bureau

Évaluation de l'équipe de projet							
	Gestion et contrôle du risque		Information		Gestion des ressources		
	Structure et soutien organisationnels	Cadre de contrôle et de gestion du risque	Gestion des systèmes d'information	Information financière et non financière sur le rendement	Planification stratégique, analyse et aide à la décision	Gestion des résultats et de la qualité	Gestion des ressources et des processus
Niveau 5				■ Information prospective	● Cibles d'amélioration stratégiques	■ Amélioration de la qualité	■ Optimisation des processus de gestion financière et du rendement des ressources
Niveau 4			■ Gestion de l'information	■ Information sur le rendement de l'organisation	● Aide améliorée à la décision	■ Gestion du processus quantitatif	■ Gestion du secteur d'activité
Niveau 3	● Environnement de gestion financière	■ Gestion du risque	■ Systèmes intégrés de gestion financière	■ Information et rapports de gestion	● Mesure du rendement	● Mesure de la qualité	● Gestion des coûts ● Gestion des ressources
Niveau 2	● Environnement de contrôle de l'organisation	● Gestion des contrôles internes	● Gestion des données ● Comptabilité générale	● Rapports d'intendance	● Planification et budgétisation ● Financement		● Contrôle des opérations
● Réalisé en grande partie ■ Réalisé en partie ▲ Non réalisé							

Plan d'action

Nous avons élaboré un plan d'action triennal en vue de mettre en œuvre les améliorations possibles déterminées dans le cadre de l'évaluation. Ce plan d'action appuie sept processus essentiels :

Niveau 3

1. Gestion du risque
2. Systèmes intégrés de gestion financière
3. Information et rapports de gestion

Niveau 4

4. Gestion de l'information
5. Gestion du secteur d'activité

Niveau 5

6. Amélioration de la qualité
7. Optimisation des processus de gestion financière et du rendement des ressources

Niveau 3 – Niveau de l'information

Les mesures de suivi à l'appui des processus essentiels du niveau 3 devraient permettre au Bureau d'atteindre les processus essentiels des niveaux 2 et 3. Nous comptons terminer la mise en œuvre de ces mesures de suivi d'ici l'automne 2006.

Niveaux 4 et 5 – Niveaux de la gestion et de l'optimisation

Le Bureau a déterminé que sept processus essentiels des niveaux 4 et 5 avaient été « réalisés en partie ». Le plan d'action ne prévoit pas d'amélioration possible pour trois de ces processus essentiels : l'information sur le rendement de l'organisation, l'information prospective et la gestion du processus quantitatif. La nature de nos activités ne justifie pas l'amélioration de notre capacité de gestion financière pour ces processus.

Nous avons indiqué quatre mesures de suivi à l'appui des processus essentiels des niveaux 4 et 5. Toutefois, le Bureau prévoit qu'il faudra travailler davantage pour satisfaire entièrement aux attentes à l'égard de ces processus essentiels. Nous continuerons de suivre nos progrès et élaborerons des plans d'action visant d'autres améliorations, s'il y a lieu.

Autres améliorations possibles

Nous avons trouvé d'autres améliorations possibles et les avons communiquées aux gestionnaires responsables. Ces améliorations, qui étaient associées à des processus essentiels jugés « réalisés en grande partie », seront au nombre des initiatives d'amélioration continue.

1. Plan d'action – Gestion du risque (niveau 3)

Objet. Faire en sorte que les risques pour la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs soient compris et gérés de façon systématique, exhaustive et économique dans l'ensemble de l'organisation.

Information clé. Le cadre de gestion du risque du Bureau a évolué avec le temps. De nombreux éléments d'une gestion du risque efficace sont en place; toutefois, ces éléments ne sont pas gérés d'une façon systématique et exhaustive.

Mesure. Le Bureau améliore ses pratiques de gestion intégrée du risque en intégrant ses systèmes et ses pratiques en place en vue de déterminer, d'évaluer et de communiquer les risques. La phase I est centrée sur l'établissement d'un cadre, l'approbation de la politique et l'évaluation des risques. La phase II portera principalement sur la mesure de la tolérance au risque et sur la recherche d'un équilibre entre le risque et les contrôles, la communication et la formation et l'information communiquée.

Dates d'achèvement visées et prochaines étapes. La phase I sera terminée d'ici au 31 mars 2004 et la phase II sera achevée d'ici au 31 mars 2005.

Nous prévoyons que le processus essentiel de gestion du risque sera « réalisé en grande partie » lorsque nous aurons apporté ces améliorations à nos pratiques de gestion intégrée du risque.

2. Plan d'action – Systèmes intégrés de gestion financière (niveau 3)

Objet. Établir les liens et la correspondance entre les systèmes financiers et opérationnels (ou non financiers). Ces liens sont nécessaires pour réduire les coûts d'acquisition des données et assurer leur cohérence. Ils réduisent également le nombre des systèmes que l'on doit utiliser pour générer l'information.

Information clé. Le Bureau intègre l'information financière et non financière dans divers systèmes : les rapports d'utilisation du temps, la planification, Oracle Financials et l'établissement du coût des produits. Toutefois, il n'est pas facile d'avoir accès aux données provenant de plus d'un système en vue d'appuyer la gestion de l'information et les rapports de gestion.

Mesure. Le Bureau améliore l'intégration de ses systèmes financiers au moyen d'un dépôt de données. Ce dépôt permettra de renforcer la gestion de l'information et les rapports de gestion. La phase I est centrée sur la conception du dépôt, tandis que la phase II est axée sur le processus d'alimentation en données.

Dates d'achèvement visées et prochaines étapes. La phase I sera terminée d'ici au 30 avril 2004 et la phase II sera achevée d'ici au 31 octobre 2004.

Nous prévoyons que le processus essentiel des systèmes intégrés de gestion financière sera « réalisé en grande partie » lorsque le dépôt de données aura été créé.

3. Plan d'action – Information et rapports de gestion (niveau 3)

Objet. Fournir aux gestionnaires l'information dont ils ont besoin pour administrer les activités au jour le jour, appuyer leur prise de décisions et faire la preuve qu'ils remplissent leur obligation de rendre compte.

Cette information est essentielle pour que les gestionnaires puissent s'acquitter de leurs obligations en matière de reddition de comptes et d'intendance, établir les liens nécessaires entre l'information financière et non financière, comprendre le rendement de l'organisation et l'expliquer (les résultats obtenus au moyen des ressources utilisées).

Information clé. Le Bureau fournit aux gestionnaires de l'information financière et non financière dans des rapports électroniques et des rapports papier. Toutefois, il est nécessaire d'améliorer l'accessibilité, l'opportunité et l'intégration de l'information.

Mesure. Le Bureau améliore l'information et les rapports de gestion. La phase I est centrée sur des rapports à la haute direction au moyen des bases de données et des systèmes existants. La phase II élargira les rapports à la haute direction, et la phase III donnera aux gestionnaires de l'information en ligne. Les besoins en information pour les trois phases portent sur l'information de gestion liée aux finances et aux ressources humaines ainsi qu'à d'autres informations de gestion non financières. (Les phases II et III s'appuient sur le plan d'action des « systèmes intégrés de gestion financière » visant le dépôt des données.)

Dates d'achèvement visées et prochaines étapes. La phase I sera terminée d'ici au 30 septembre 2004, la phase II sera achevée d'ici au 30 septembre 2005, tandis que la phase III sera menée à terme d'ici au 30 septembre 2006.

Nous prévoyons que le processus essentiel d'information et de rapports de gestion sera « réalisé en grande partie » lorsque nous aurons apporté ces améliorations à l'information et aux rapports de gestion.

4. Plan d'action – Gestion de l'information (niveau 4)

Objet. Appuyer l'organisation en gérant l'information et la connaissance comme des actifs. Cette démarche comprend le soutien technique aux gestionnaires de sorte qu'ils puissent analyser et utiliser l'information disponible.

Information clé. Les systèmes d'information actuels du Bureau présentent une combinaison de documents papier et de documents électroniques. En 2003, le Conseil du Trésor a approuvé sa politique sur la gestion de l'information gouvernementale. La politique porte notamment sur l'utilisation des systèmes électroniques en vue de créer et de gérer l'information; l'utilisation de divers modes de prestation des services (Internet); et le partage de l'information entre les organisations.

Mesure. Le Bureau renforce ses systèmes et pratiques de gestion de l'information. D'ici trois ans, nous établirons des processus centraux de gestion de l'information et un plan stratégique destiné à mettre en œuvre la politique. De plus, nous mettrons en place des outils (des systèmes de gestion des documents et du contenu) afin d'appuyer la gestion de l'information.

Date d'achèvement visée et prochaines étapes. Ce plan d'action sera réalisé d'ici au 31 mars 2007.

Cependant, il s'agit d'un domaine qu'il faudra constamment améliorer. Nous nous attendons à ce que le secteur de la gestion de l'information ne cesse d'évoluer. Nous continuerons de surveiller cette évolution et d'élaborer des plans d'action visant l'amélioration de ce processus, s'il y a lieu.

5. Plan d'action – Gestion du secteur d'activité (niveau 4)

Objet. Déterminer l'équilibre optimal entre des objectifs concurrentiels (p. ex., le rendement quant au coût, à la qualité et à l'échéancier) et rationaliser le processus de prestation d'un service ou de production d'un produit.

Information clé. Le système de mesure du rendement et de présentation de l'information du Bureau est centré sur notre unique secteur d'activité, soit la vérification législative. Ce secteur comprend six gammes de produits, dont les quatre plus importantes sont la vérification de l'optimisation des ressources; la vérification comptable des sociétés d'État, des gouvernements territoriaux et d'autres organisations; la vérification des états financiers sommaires du gouvernement du Canada; et l'examen spécial des sociétés d'État. Ces dernières années, nous avons amélioré nos systèmes de mesure du rendement et de présentation de l'information.

Mesure. Le Bureau améliore sa chaîne de résultats en définissant les résultats intermédiaires, les indicateurs et les cibles clés pour ses quatre principales gammes de produits. Nous établirons des indicateurs au cours de la phase I; au cours de la phase II, nous établirons des points de référence et, s'il y a lieu, des cibles.

Dates d'achèvement visées et prochaines étapes. La phase I sera terminée d'ici au 31 mars 2005 et la phase II sera achevée d'ici au 31 mars 2006.

Cependant, il s'agit d'un domaine qu'il faudra constamment améliorer. La mesure du rendement et la présentation de l'information sont des activités qui, selon nous, ne cesseront d'évoluer. Nous continuerons de surveiller cette évolution et d'élaborer des plans d'action visant des améliorations futures, s'il y a lieu.

6. Plan d'action – Amélioration de la qualité (niveau 5)

Objet. Réduire les coûts associés à un niveau de qualité donné en améliorant les processus en vue d'optimiser les ressources. L'accent est mis sur l'élimination de tout élément des processus de l'organisation susceptible de compromettre ou de réduire la qualité de ses programmes, de ses produits ou de ses services.

Cette démarche se traduit par l'analyse des facteurs qui ont entraîné une mauvaise qualité par le passé et par des mesures qui empêcheront à l'avenir ces facteurs de nuire à la qualité.

Information clé. Les examens externes et internes ont toujours confirmé la grande qualité des produits de vérification du Bureau. L'examen externe des pratiques de vérification de l'optimisation des ressources (VOR), réalisé en 2003-2004, a donné lieu à des suggestions

qui amélioreraient notre méthode, nos pratiques et la qualité et nous aideraient à mieux gérer les coûts de ces travaux.

Mesure. Le Bureau a élaboré un plan d'action pour donner suite aux suggestions faites dans le cadre de l'examen externe de 2003-2004 des pratiques de VOR. Le Bureau s'y engage à améliorer sa gestion des coûts de ces travaux. Il perfectionnerait du coup sa méthode et ses pratiques relativement à la délimitation de l'étendue de ses VOR; améliorerait son approche relative aux activités liées aux leçons tirées – cernées à la fin de chaque VOR – en vue de mieux en tirer parti; et élaborerait des directives et des activités de surveillance au sujet des efforts à consacrer à chaque étape des VOR.

Date d'achèvement visée et prochaines étapes. Ce plan d'action sera réalisé d'ici au 30 juin 2005.

Cependant, il s'agit d'un domaine qu'il faudra constamment améliorer. Aucune autre amélioration possible pour le processus d'amélioration de la qualité n'a été déterminée dans le cadre de cette évaluation. Nous pensons que ce secteur peut être encore amélioré. Nous restons à l'affût des occasions d'intégrer des activités d'amélioration continue dans nos pratiques actuelles.

7. Plan d'action – Optimisation de la gestion financière et du rendement des ressources (niveau 5)

Objet. Rechercher continuellement des occasions d'apprendre de nouvelles méthodes et d'adopter de nouvelles techniques et technologies en vue d'améliorer de façon mesurable l'efficacité et l'efficacité des processus et des pratiques de gestion de l'organisation (afin d'être « les meilleurs de notre catégorie ») et d'optimiser l'utilisation efficace et économique des ressources limitées pour minimiser les coûts et maximiser le rendement.

Information clé. Les points forts du Bureau, qui ont été déterminés dans le cadre de cette évaluation, sont les suivants : une culture qui favorise une gestion et un contrôle financiers efficaces, un solide modèle de gestion de la qualité développé avec le temps ainsi que la promotion de l'amélioration continue et de l'examen externe de nos pratiques et processus. Nous avons également cerné, en vue d'améliorer nos systèmes et nos pratiques associés à la capacité de gestion financière, des mesures qui seraient nécessaires à l'optimisation de la gestion financière et au rendement des ressources.

Mesure. Le Bureau dirige un examen par les pairs du General Accounting Office des États-Unis d'Amérique. Cet examen nous fournira une occasion d'apprentissage susceptible de nous permettre d'améliorer nos vérifications législatives.

Date d'achèvement visée et prochaines étapes. L'examen par les pairs du General Accounting Office sera terminé d'ici avril 2005

Cependant, il s'agit d'un domaine qu'il faudra constamment améliorer. Aucune autre amélioration possible pour le processus d'optimisation de la gestion financière et du rendement des ressources n'a été déterminée dans le cadre de cette évaluation. Nous pensons que ce secteur peut être encore amélioré. Nous restons à l'affût des occasions d'intégrer des activités d'amélioration continue dans nos pratiques actuelles.

Résultats de l'évaluation de la capacité

Les pages suivantes du présent rapport fournissent des renseignements détaillés sur les résultats de l'évaluation de notre capacité. Nous y présentons des améliorations possibles de nos pratiques que nous considérons comme importantes dans notre plan d'action.

Certaines améliorations possibles déterminées dans l'évaluation pourraient, si elles étaient mises en œuvre, renforcer des processus essentiels que nous avons jugés comme étant « réalisés en grande partie ». Ces améliorations ont été portées à l'attention des gestionnaires compétents et seront considérées comme une initiative d'amélioration continue.

Structure et soutien organisationnels

	Non réalisé	Réalisé en partie	Réalisé en grande partie
Environnement de contrôle de l'organisation – Niveau 2			●
Environnement de gestion financière – Niveau 3			●



Information clé

- Le Bureau cultive un climat et un environnement solidement ancrés qui favorisent des pratiques de contrôle efficaces et une sensibilisation à cet égard.
- Les gestionnaires comprennent les objectifs de contrôle du Bureau.
- Le Bureau est doté d'un cadre de responsabilisation qui décrit les rôles et les responsabilités en matière d'affectation des ressources et de gestion des budgets.
- Le Bureau s'est doté d'une gamme complète de politiques et de procédures en matière de gestion financière.
- Le Code de valeurs, d'éthique et de conduite professionnelle du Bureau a été révisé en 2003-2004 afin de tenir compte des nouvelles lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- En 2003-2004, le Bureau a commencé à offrir aux nouveaux gestionnaires un programme de formation sur la gestion financière.

Améliorations possibles

- Aucune

Cadre de contrôle et de gestion du risque

	Non réalisé	Réalisé en partie	Réalisé en grande partie
Gestion des contrôles internes – Niveau 2			
Gestion du risque – Niveau 3			

Information clé

- Le Bureau est doté d'un cadre de contrôle efficace fournissant à la haute direction l'assurance que toutes les opérations sont comptabilisées entièrement et intégralement en temps opportun, que les actifs sont protégés et que les ressources sont obtenues et utilisées conformément aux lois et aux règlements applicables.
- De nombreux éléments d'une gestion du risque efficace sont en place au Bureau. Toutefois, ces éléments ne sont pas régis et gérés d'une façon systématique et exhaustive.
- Le plus important risque que court le Bureau est de voir sa crédibilité minée auprès des parlementaires, au sein des ministères et auprès du public.
- Le Bureau élabore présentement un cadre de gestion intégrée du risque.

Améliorations possibles

- Renforcer la façon dont le Bureau gère les contrôles internes en adoptant les pratiques exemplaires émergentes (voir le projet de loi 198 de l'Ontario et la loi Sarbanes Oxley adoptée par les États-Unis) et en instaurant un point de vue unique et intégré du cadre de contrôle interne. Cette démarche constituera une initiative d'amélioration continue.
- Renforcer le cadre de gestion du risque du Bureau. Cette amélioration possible figure dans le plan d'action.

Gestion des systèmes d'information

	Non réalisé	Réalisé en partie	Réalisé en grande partie
Gestion des données – Niveau 2			●
Comptabilité générale – Niveau 2			●
Systemes intégrés de gestion financière – Niveau 3		■	
Gestion de l'information – Niveau 4		■	





Information clé

- Le Bureau a mis en place des procédures structurées et adéquates permettant de garantir le contrôle et la protection des données contenues dans les principaux systèmes d'information de gestion du Bureau.
- Le Bureau a mis en place des politiques, des procédures et des pratiques fournissant une assurance raisonnable que les opérations financières sont exactes, complètes et comptabilisées en temps opportun.
- Le Bureau intègre l'information financière et non financière dans divers systèmes : les rapports d'utilisation du temps, la planification, Oracle Financials et l'établissement du coût des produits. Toutefois, il n'est pas facile d'avoir accès aux données provenant de plus d'un système en vue d'appuyer la gestion de l'information et les rapports de gestion.
- Les systèmes d'information actuels du Bureau présentent une combinaison de documents papier et de documents électroniques. En 2003, le Conseil du Trésor a approuvé sa politique sur la gestion de l'information gouvernementale. La politique porte notamment sur l'utilisation des systèmes électroniques en vue de créer et de gérer l'information; l'utilisation de divers modes de prestation des services (Internet); et le partage de l'information entre les organisations.

Améliorations possibles

- Renforcer l'intégration des systèmes de gestion financière du Bureau par la mise en place d'un dépôt de données. Cette amélioration possible figure dans le plan d'action.
- Renforcer la capacité de la gestion de l'information du Bureau. Cette amélioration possible figure dans le plan d'action.

Information financière et non financière sur le rendement

	Non réalisé	Réalisé en partie	Réalisé en grande partie
Rapports d'intendance – Niveau 2			
Information et rapports de gestion – Niveau 3			
Information sur le rendement de l'organisation – Niveau 4			
Information prospective – Niveau 5			

Information clé

- Le Bureau a établi et communiqué clairement les responsabilités, les processus et les échéances de production des rapports externes exigés.
- Le Bureau mesure et communique les écarts de coût des produits. Étant donné la nature de ses activités, les possibilités d'utiliser les statistiques pour effectuer d'autres analyses sont limitées.
- Le Bureau n'a pas de cadre pour garantir que le Conseil de direction reçoit régulièrement de l'information pour la prise de décisions stratégiques; cependant, de nombreuses composantes d'un tel cadre existent.

Améliorations possibles

- Améliorer l'information et les rapports de gestion du Bureau en achevant le nouveau sommaire du Conseil de direction et le projet sur les rapports de gestion. Cette amélioration possible figure dans le plan d'action.
- Même s'il n'a réalisé qu'en partie les processus essentiels visant l'information sur le rendement et l'information prospective de l'organisation, le Bureau ne tirerait aucun avantage important à aller plus loin dans ces domaines.

Planification stratégique, analyse et aide à la décision

	Non réalisé	Réalisé en partie	Réalisé en grande partie
Planification et budgétisation – Niveau 2			●
Financement – Niveau 2			●
Mesure du rendement – Niveau 3			●
Aide améliorée à la décision – Niveau 4			●
Cibles d'amélioration stratégiques – Niveau 5			●

Information clé

- Le processus annuel de planification et de budgétisation opérationnelles du Bureau est bien établi, communiqué à une grande échelle et lié au plan stratégique du Bureau.
- Le Bureau a établi de solides processus et pratiques destinés à cerner les besoins financiers et à préparer des demandes de financement et des rapports d'étape.
- Le Bureau a une bonne chaîne de résultats (mesures, indicateurs et systèmes) qui surveille et mesure le rendement. Le Bureau consolide ses résultats intermédiaires.
- Le Bureau se sert d'éléments d'aide améliorée à la décision.
- La haute direction est consciente de l'importance de l'intégration des secteurs d'intérêt de la vérificatrice générale dans les processus de planification stratégique et opérationnelle.

Améliorations possibles

- Renforcer les systèmes et les pratiques d'aide améliorée à la décision du Bureau en uniformisant les exigences pour toutes les demandes de décisions du Conseil de direction. Cette amélioration possible sera considérée comme une initiative d'amélioration continue.

Gestion des résultats et de la qualité

	Non réalisé	Réalisé en partie	Réalisé en grande partie
Mesure de la qualité – Niveau 3			●
Gestion du processus quantitatif – Niveau 4		■	
Amélioration de la qualité – Niveau 5		■	

Information clé

- Le Bureau possède un solide système de gestion et de mesure de la qualité.
- Le Bureau mesure les coûts et la qualité des processus de vérification et en surveille les échéanciers, ce qui permet aux gestionnaires de faire des interventions efficaces.
- Les examens externes et internes ont toujours confirmé la haute qualité des produits de vérification du Bureau.

Améliorations possibles

- Bien qu'il n'ait réalisé que partiellement le processus essentiel de gestion du processus quantitatif, le Bureau ne tirerait aucun avantage important à aller plus loin dans ce domaine.
- Renforcer les systèmes et les pratiques du Bureau en matière d'amélioration de la qualité. Cette amélioration possible figure dans le plan d'action.

Gestion des ressources et des processus

	Non réalisé	Réalisé en partie	Réalisé en grande partie
Contrôle des opérations – Niveau 2			●
Gestion des coûts – Niveau 3			●
Gestion des ressources – Niveau 3			●
Gestion du secteur d'activité – Niveau 4		■	
Optimisation des processus de gestion financière et du rendement des ressources – Niveau 5		■	

Information clé

- Les gestionnaires du Bureau disposent de nombreux processus, outils et pratiques pour faire le suivi efficace de leurs progrès par rapport aux résultats souhaités et aux ressources utilisées.
- Le Bureau dispose de tous les éléments d'un cadre exhaustif de gestion des ressources.
- Le Bureau est doté d'un système de mesure du rendement et de rapports. Des améliorations importantes ont été apportées dans les dernières années. Cette activité devrait évoluer.
- Le Bureau veille de près au maintien de contrôles de gestion financière efficaces et efficaces; cependant, il n'est pas certain que l'on s'attache autant à optimiser les ressources et à minimiser les coûts.

Améliorations possibles

- Renforcer la gestion des ressources du Bureau en améliorant le processus d'affectation du personnel et le système habilitant. La mise en œuvre de cette mesure est en cours.
- Améliorer la gestion du secteur d'activité du Bureau en renforçant les indicateurs et les mesures de rendement de ses gammes de produits. Cette amélioration possible figure dans le plan d'action.
- Améliorer l'optimisation de la gestion financière et le rendement des ressources en participant aux examens externes d'autres vérificateurs législatifs. Cette amélioration possible figure dans le plan d'action.