



# Suggestions d'amélioration formulées dans le rapport d'examen par les pairs et plan d'action du Bureau



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

---



# Suggestions d'amélioration formulées dans le rapport d'examen par les pairs et plan d'action du Bureau

1. Examiner l'étendue de certaines vérifications, par exemple, en accordant plus d'importance, pendant les phases de la conception et de la planification, à la détermination des questions, des critères, de la méthode, des sources d'éléments probants et des secteurs qui feront vraisemblablement l'objet de recommandations. Cela pourrait également aider le Bureau à déterminer s'il faut faire appel à des spécialistes de l'extérieur ainsi qu'à des experts du domaine et des questions techniques à l'interne.

## Mesures

*Au moment de la conception et de la planification de chaque vérification de l'optimisation des ressources (VOR), nous produisons un rapport de l'étude préparatoire qui précise les questions de vérification importantes, les objectifs et critères de vérification, la méthode et stratégie de vérification, les sources d'éléments probants et les secteurs probables qui pourraient donner lieu à des recommandations. Après consultation des spécialistes de l'extérieur et des spécialistes à l'interne, nous élaborons une proposition de vérification.*

D'ici décembre 2004, nous veillerons :

- à mettre à jour nos directives et méthodes sur les rapports de l'étude préparatoire et les propositions de vérification afin d'y préciser l'étendue des questions dont on fait mention dans l'examen par les pairs;
- à communiquer nos attentes relatives à ces rapports de planification aux praticiens de la VOR;
- à surveiller systématiquement nos pratiques en regard de nos attentes;
- à inscrire le nom de possibles conseillers de l'extérieur et leurs domaines de compétence dans la proposition de vérification.

(Les mesures que nous prendrons concernant la suggestion n<sup>o</sup> 4 portent sur les recommandations de vérification.)

**2. Revoir l'éventail des méthodes de vérification habituellement utilisées pour les VOR** afin de déceler des possibilités d'élargir l'éventail de techniques utilisées, notamment l'analyse comparative et davantage de techniques quantitatives et qualitatives, telles que les groupes de discussion. Cela pourrait donner plus de profondeur aux vérifications et donner lieu à certaines économies au chapitre des ressources affectées aux vérifications, économies qui pourraient permettre d'aborder des secteurs plus complexes des vérifications.

#### Mesures

D'ici décembre 2004, nous veillerons :

- à recenser et à évaluer les méthodes utilisées par d'autres bureaux de vérification nationaux;
- à réviser et à promouvoir notre trousse d'outils de vérification, laquelle contient des directives sur les méthodes de rechange;
- à consacrer une part importante du symposium annuel des praticiens de la VOR de 2004 à la façon dont les méthodes de rechange peuvent être appliquées.

(Voir aussi les mesures que nous prendrons à l'égard de la suggestion n° 3.)

**3. Élargir la formation et l'orientation offertes au personnel des VOR** sur le plan des méthodes et de la présentation des données de rapport. Cela pourrait comprendre, outre des recommandations plus fermes, l'amélioration de la présentation des rapports de vérification grâce à une utilisation accrue de pièces, de graphiques et d'études de cas à l'appui des principales constatations. Il est également possible de tirer des leçons des vérifications et de voir à ce que le Bureau dispose de la combinaison appropriée de compétences au sein du personnel pour livrer des produits de VOR de qualité.

#### Mesures

##### ***Méthodes de rapport et présentation des données de rapport***

D'ici juin 2005, nous veillerons :

- à élaborer des cours de formation sur les méthodes de recherche d'éléments probants et les techniques de présentation des données dans les rapports et à les offrir aux praticiens de la VOR.

##### ***Recommandations plus fermes***

D'ici décembre 2004, nous veillerons :

- à élaborer un cours sur la façon de formuler des recommandations plus fermes et à l'inclure dans le programme de perfectionnement offert aux professionnels de la VOR.

### ***Amélioration de la présentation des rapports***

D'ici décembre 2004, nous veillerons :

- à examiner l'étude de l'Institut Canadien des Comptables Agréés sur l'utilisation des graphiques et des tableaux pour présenter des données numériques et financières complexes, à l'adapter à nos besoins et à en faire mention dans notre *Manuel de vérification de l'optimisation des ressources*.

### ***Portée des leçons à tirer***

D'ici décembre 2004, nous veillerons :

- à élaborer une base de données renfermant les leçons tirées des VOR et des suggestions pour améliorer notre cadre de gestion de la qualité;
- à établir une méthode systématique pour nous assurer que les leçons apprises et les suggestions des praticiens sont examinées et, s'il y a lieu, intégrées dans notre cadre de gestion de la qualité et nos procédés de VOR.

### ***Combinaison appropriée de compétences***

D'ici décembre 2004, nous veillerons :

- à effectuer un examen complet de toutes les équipes de VOR pour faire en sorte qu'il y ait une combinaison appropriée de ressources humaines en vue de gérer à long terme la charge de travail en vérification;
- à revoir la conception de notre programme de perfectionnement professionnel afin de cibler les compétences nécessaires pour livrer des produits de VOR;
- à déterminer si les principaux éléments du programme devraient être obligatoires pour tous les praticiens de la VOR.

**4. Les recommandations devraient être précises et axées sur des mesures.** Une réflexion précoce, dans le cycle de vérification, sur les secteurs pouvant faire l'objet de recommandations permettrait aux équipes de cibler les changements bénéfiques et d'en discuter plus tôt avec les ministères.

### **Mesures**

D'ici décembre 2004, nous veillerons :

- à consulter les parties intéressées – notamment, les praticiens de la VOR, les ministères fédéraux et le Secrétariat du Conseil du Trésor – afin de définir les principales questions liées aux recommandations formulées dans nos rapports;
- à parachever la rédaction des directives sur la façon de formuler des recommandations précises et axées sur des mesures et à les faire approuver par le Comité d'élaboration des pratiques;
- à faire référence à ces directives dans le *Manuel de vérification de l'optimisation des ressources* et à en faire une pratique courante;

- à adapter nos pratiques pour garantir que les recommandations potentielles pour chaque secteur d'intérêt sont prises en compte au moment de la planification de la vérification;
- à élaborer un cours sur la façon de formuler des recommandations plus fermes et à l'inclure dans notre programme de perfectionnement offert aux professionnels de la VOR.

*En 2004, nous avons publié, de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, un protocole à l'intention des sous-ministres et des hauts fonctionnaires des ministères sur la collaboration avec le Bureau relativement à des VOR. Le protocole favorise, à chaque étape de la vérification, un processus transparent ainsi qu'un franc dialogue avec les ministères.*

**5. Améliorer la présentation visuelle des rapports** sur le plan de l'utilisation des graphiques et des tableaux visant à exposer des données numériques et financières complexes, pour rendre les chapitres plus clairs. Des notes en bas de pages pourraient être utilisées comme renvois aux sources des éléments probants. Des rapports de base ou des rapports schématiques pourraient aussi être utilisés afin de concevoir les principaux graphiques à une étape plus précoce. Enfin, on pourrait mettre davantage en évidence dans les rapports (peut-être dans la section « À propos de la vérification » de chaque chapitre) les questions pour lesquelles on a eu recours à des conseillers et à des spécialistes de l'extérieur, ce qui donnerait plus de poids aux constatations de vérification.

## Mesures

D'ici décembre 2004, nous veillerons :

- à examiner l'étude de l'Institut Canadien des Comptables Agréés sur l'utilisation des graphiques et des tableaux pour présenter des données numériques et financières complexes, à l'adapter à nos besoins et à en faire mention dans notre *Manuel de vérification de l'optimisation des ressources* (même mesure que pour la suggestion n° 3).

D'ici juin 2005, nous veillerons :

- à élaborer des cours à l'intention des praticiens de la VOR sur les méthodes de présentation de données complexes dans les rapports (voir les mesures que nous prendrons concernant les suggestions n<sup>os</sup> 3 et 4).

D'ici septembre 2004, nous veillerons :

- à déterminer si les renvois ajouteraient de la valeur à nos rapports et, le cas échéant, la façon dont ils pourraient être intégrés.

D'ici juin 2004, nous veillerons :

- à trouver des moyens de mettre en relief, dans nos rapports et communiqués, les méthodes utilisées pour assurer la qualité de nos VOR, y compris le recours à des spécialistes, et à préparer une proposition à soumettre à l'approbation du Conseil de direction.

**6. Faire davantage pour démontrer que les VOR donnent des résultats positifs, par exemple, non seulement en assurant le suivi pour voir si les recommandations ont été mises en œuvre, mais en tentant aussi de cerner en quoi le rendement s'est amélioré.**

## Mesures

D'ici février 2005, nous veillerons :

- à coordonner les méthodes utilisées pour recueillir l'information communiquée dans notre rapport *Le Point* – lequel fait état des progrès réalisés à l'égard de nos recommandations – et les méthodes utilisées pour notre rapport sur le rendement – lequel met en lumière les mesures et changements découlant de nos travaux de vérification. Nous nous assurerons ainsi qu'elles décrivent bien les cas où l'amélioration du rendement au gouvernement peut être attribuée à nos travaux.

*Nous avons récemment révisé notre méthode de suivi des recommandations de vérification. Notre méthode révisée tiendra compte de la suggestion n° 6.*

D'ici juin 2005, nous veillerons :

- à effectuer un sondage auprès d'un échantillon aléatoire de parlementaires et de députés des principaux comités, tels les comités permanents des Comptes publics et de l'Environnement et du développement durable. Ce sondage nous aidera à comprendre à quel point les parlementaires connaissent le Bureau et nos produits et comment nous pouvons améliorer nos produits de VOR pour mieux satisfaire leurs besoins.

D'ici novembre 2005, nous veillerons :

- à effectuer un sondage auprès d'un échantillon d'adjoints parlementaires et législatifs, qui lisent nos rapports et informent les parlementaires, afin de savoir comment nous pouvons améliorer nos produits de VOR pour mieux servir les parlementaires.

D'ici juin 2005, nous veillerons :

- à effectuer un sondage auprès des greffiers des comités parlementaires et des recherchistes de la Bibliothèque parlementaire, qui lisent nos rapports, afin de savoir comment nous pouvons améliorer nos produits de VOR pour mieux servir les parlementaires.

*Nous essayons de mener un sondage auprès des parlementaires au plus un an après une élection.*

Nous veillerons :

- à continuer d'effectuer des sondages auprès des cadres supérieurs chargés des secteurs que nous vérifions, après le dépôt de chacun de nos rapports, afin d'obtenir leur rétroaction sur la valeur de nos procédés et de nos produits.

**7. Examiner le coût de chaque vérification grâce à une analyse plus poussée des coûts correspondants** et éventuellement des facteurs coûts de chacune des vérifications pour déterminer si les ressources qui leur sont allouées répondent bien aux besoins de la vérification. Cette mesure est étroitement liée à l’approbation des vérifications, aux méthodes utilisées ainsi qu’au « coût » perçu du cadre de gestion de la qualité.

*Le travail effectué à l’égard de cette suggestion fait partie intégrante de l’évaluation de la fonction de contrôleur moderne du Bureau et du plan d’action connexe.*

### **Mesures**

D’ici mars 2005, nous veillerons :

- à améliorer nos lignes directrices régissant la planification et la surveillance des VOR afin de prendre en compte le niveau d’effort normalement associé à chaque étape des vérifications;
- à communiquer ces lignes directrices améliorées à nos praticiens de la VOR et à y faire référence dans le *Manuel de vérification de l’optimisation des ressources*;
- à améliorer nos processus d’approbation et de surveillance en fonction de ces lignes directrices, ce qui comprend le lancement de notre nouvelle trousse de préparation de rapports à la direction.