



Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada



Manuel de vérification

Commission de la fonction publique du Canada

Janvier 2005

Commission de la fonction publique du Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0M7

Cette publication est également disponible sur notre site Web site à
l'adresse suivante : www.psc-cfp.gc.ca

N° de catalogue : SC3-112/2005F-PDF
ISBN 0-662-70103-8

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la
Commission de la fonction publique, 2005

Table des matières

Avant-propos

Introduction

Préface

Utilisation du manuel

Organisation du manuel

Remerciements

1 Le cadre de vérification

Le mandat de vérification

La définition de vérification

L'étendue des vérifications de la CFP

Les politiques de vérification de la CFP

Le Code de déontologie en vérification de la CFP

L'accès à l'information au service de la vérification

Les rôles et les responsabilités

La structure organisationnelle de la fonction de vérification

2 L'exécution du mandat de vérification

L'environnement de planification des vérifications

La planification de la vérification

Les plans de vérification annuel et à long terme

Le rapport sur l'avancement du Plan de vérification annuel

3 La conduite de la vérification

Les politiques sur la conduite de la vérification

Le travail avec la direction de l'entité

Les conseils et les avis

La confidentialité et la sécurité

Le processus de vérification de la CFP

4 La planification de la vérification

Planifier la vérification

Le plan d'examen

Les objectifs de la vérification

L'étendue de la vérification

Les critères de vérification

La stratégie de vérification

5 L'examen de la vérification

Les éléments probants

L'utilisation du travail d'autres personnes

La documentation des éléments probants

Les observations

Les recommandations

Les conclusions

Les questions hors du mandat de vérification de la CFP

Le rapport d'examen

Les feuilles de travail et les dossiers

6 Le rapport de vérification

Le style

Le contenu

Mentions de tiers

Mise au point du rapport

Publication des rapports de vérification de la CFP

7 Le suivi de la vérification

Objet du suivi

Le processus

8 Les politiques sur les études

Le contexte

Les politiques sur les études de la CFP

Comparaison entre les politiques sur la vérification et les politiques sur les études de la CFP

Annexes

A Le Code de déontologie en vérification de la CFP

B Vérifications de la CFP : information destinée à la haute direction

C La gestion de la qualité des vérifications de la CFP

D La gestion de projet

Avant-propos

Message de la présidente



Maria Barrados, PhD
Présidente de la
Commission de la fonction
publique du Canada

En vérification, la qualité repose sur une méthodologie rigoureuse et de bonnes directives. L'exposé de notre méthodologie vient ainsi enrichir notre capacité en vérification. J'ai le plaisir de procéder au lancement du *Manuel de vérification* de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP), élaboré spécifiquement pour la Direction générale de la vérification, dont le rôle est d'effectuer les vérifications et les études de la CFP.

Cet important manuel est le premier du genre à voir le jour à la CFP, à un moment charnière de son histoire. La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, qui a reçu la sanction royale en 2003 et qui doit entrer en vigueur d'ici la fin de 2005, donne une nouvelle direction à la CFP. Elle accroît le pouvoir de dotation délégué aux ministères et aux organismes fédéraux en même temps qu'elle donne à la CFP l'autorisation de mener des vérifications indépendantes sur l'intégrité du processus de nomination, y compris la protection du principe du mérite et de l'impartialité politique, et d'en faire rapport au Parlement.

Le *Manuel de vérification* de la CFP énonce le cadre de vérification et comporte une série de politiques de vérification exhaustives qui dictent la conduite des vérifications et des études que mènera la Direction générale de la vérification. On y trouve également le Code de déontologie en vérification de la CFP, qui doit être appliqué en même temps que le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*.

Le manuel et les politiques de vérification qu'il contient sont inspirés des normes qui ont cours dans la profession de vérification et au sein d'autres disciplines. C'est par l'application de ses directives et de ses politiques que la CFP mènera à bien son mandat de vérification et satisfera aux normes qui balisent la vérification de conformité et de gestion dans le secteur public.

Le *Manuel de vérification* de la CFP est le fruit de recherches intensives et de consultations poussées au sujet des normes et des meilleures pratiques auprès d'autres bureaux de vérification législative, d'organes d'établissement de normes de vérification et d'autres disciplines. Pour donner forme à ce manuel, la CFP a fait appel aux connaissances de tiers qu'elle a adaptées de manière à se doter d'une stratégie et d'une méthodologie qui lui sont propres en vue de s'acquitter du mandat de vérification qui est le sien.

La Direction générale de la vérification de la CFP entend contribuer de manière significative à l'information objective, aux conseils et à l'assurance donnés au Parlement et, donc, aux Canadiens et aux Canadiennes au sujet de l'intégrité du processus de nomination, y compris la protection du principe du mérite et de l'impartialité politique.

Le *Manuel de vérification* de la CFP est un outil important qui doit guider tous les travaux de vérification de la CFP. Il est entendu qu'il sera tenu à jour en fonction des normes de vérification qui seront élaborées dans l'avenir pour le secteur public. Sa mise à jour se fera au rythme de l'évolution des pratiques et des outils de vérification de la CFP.

Janvier 2005

* * * * *

*Pour tout commentaire ou suggestion, veuillez communiquer avec la Direction générale de la vérification de la CFP. On trouve le Manuel de vérification de la CFP en version électronique sur le site Web de la CFP à l'adresse suivante : **www.psc-cfp.gc.ca**. It is also available in English.*

Introduction

Préface

La Commission de la fonction publique (CFP) du Canada est un organisme indépendant qui rend compte de ses activités au Parlement. En vertu de la présente *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et de la nouvelle LEFP qui a reçu la sanction royale en 2003 et qui doit entrer en vigueur d'ici la fin de 2005, la CFP a le pouvoir de faire des nominations externes et internes à la fonction publique fédérale. La nouvelle LEFP énonce dans son préambule que « le pouvoir de dotation devrait être délégué à l'échelon le plus bas possible dans la fonction publique pour que les gestionnaires disposent de la marge de manœuvre dont ils ont besoin pour effectuer la dotation, et pour gérer et diriger leur personnel de manière à obtenir des résultats pour les Canadiens. »

La nouvelle LEFP donne une nouvelle direction à la CFP en orientant son mandat sur la protection de l'intégrité du processus de nomination, y compris la sauvegarde des principes du mérite et de l'impartialité politique. La *Loi* exige de la CFP qu'elle effectue des vérifications indépendantes en vue de donner l'assurance que le processus de nomination est intègre.

Utilisation du manuel

Le *Manuel de vérification* de la CFP expose le cadre de vérification et les politiques connexes qui régissent les travaux de vérification. Ces politiques ont été élaborées pour permettre à la CFP de mener ses vérifications suivant la LEFP. Elles dictent les exigences minimales auxquelles la CFP doit satisfaire dans l'exécution des vérifications des questions qui relèvent de sa compétence.

Les énoncés des politiques de vérification de la CFP contiennent le mot « doit ». Il faut se conformer à ces politiques de même qu'au Code de déontologie en vérification de la CFP, qui se trouve à l'annexe A du manuel. Tout désaccord au sujet de ces politiques et du Code, ou incapacité de s'y conformer, doit être signalé sans tarder à la vice-présidente ou au vice-président de la Direction générale de la vérification (DGV) à des fins de décision ou d'approbation.

Le manuel poursuit les objectifs suivants :

- orienter les vérificatrices et les vérificateurs qui sont tenus de se conformer aux politiques;
- aider les vérificateurs et les vérificatrices à réaliser des vérifications de la meilleure qualité possible;
- encourager le personnel de vérification de la CFP à acquérir le niveau de compétence le plus élevé possible;
- constituer un moyen de mesurer les résultats de la vérification;

- permettre aux personnes de l'extérieur de la DGV de la CFP de mettre en perspective et de mieux comprendre les pratiques et le professionnalisme de la DGV.

Le manuel décrit la méthodologie de vérification de la CFP en expliquant en termes généraux comment les vérifications doivent être choisies, planifiées, menées et comment leurs résultats doivent être communiqués. Le manuel renvoie le lecteur à une panoplie d'outils de vérification et fournit des directives, sans toutefois étendre l'information sur la manière de faire.

Organisation du manuel

Le manuel est organisé suivant la structure des politiques de vérification de la CFP qui sont présentées au chapitre 1. Voici une brève description des chapitres du manuel.

Le chapitre 1 – Le cadre de vérification – définit les vérifications de la CFP, décrit le mandat de vérification de la CFP, énonce les politiques de vérification de la CFP, présente le Code de déontologie en vérification de la CFP, clarifie le droit des vérificateurs et des vérificatrices de la CFP d'accéder à l'information de l'entité, énumère les rôles et les responsabilités en matière de vérification au sein de la CFP.

Le chapitre 2 – L'exécution du mandat de vérification – décrit, de façon générale, le processus de planification des vérifications de la CFP, son rapport avec l'analyse du risque, le processus de sélection des vérifications et l'élaboration des plans de vérification.

Le chapitre 3 – La conduite de la vérification – énonce les politiques sur la conduite d'une vérification ainsi que les attentes professionnelles en regard de ces politiques. Il présente également le processus de vérification de la CFP.

Le chapitre 4 – La planification de la vérification – énonce les politiques et les pratiques de planification de la vérification.

Le chapitre 5 – L'examen – énonce les politiques et les pratiques d'examen.

Le chapitre 6 – Le rapport de vérification – expose les politiques et les pratiques de compte rendu des résultats de vérification.

Le chapitre 7 – Le suivi de la vérification – énonce les politiques et les pratiques de suivi de la vérification.

Le chapitre 8 – Les politiques sur les études – définit ce qu'est une étude de la CFP ainsi que son utilité, expose les politiques et les pratiques en la matière.

Remerciements

Le *Manuel de vérification* de la CFP est le fruit d'un travail poussé de recherche et de consultation sur les normes et les meilleures pratiques en vigueur auprès d'autres bureaux de vérification législative et d'organes d'établissement de normes de vérification et d'autres disciplines. Pour donner forme à son manuel, la CFP a puisé aux connaissances de tiers qu'elle a adaptées en vue de se doter d'une stratégie et d'une méthodologie qui lui sont propres. Les auteurs et les auteures tiennent à souligner qu'ils et elles se sont largement inspirés du *Manuel sur la vérification de gestion* du Bureau du vérificateur général du Canada.

1 Le cadre de vérification

Le mandat de vérification

L'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et la nouvelle LEFP confèrent toutes deux à la Commission de la fonction publique (CFP) le pouvoir de mener des vérifications sur tout sujet relevant de sa compétence. La nouvelle *Loi*, qui entrera en vigueur à la fin de 2005, lui donne en outre le droit de vérifier l'exercice du pouvoir des administrateurs généraux et des administratrices générales d'établir les qualifications requises, les exigences et les besoins, et celui de faire des recommandations. La nouvelle LEFP prévoit un modèle de délégation plus complet. Voilà pourquoi la CFP doit exercer une diligence accrue dans les vérifications afin de garantir au Parlement l'intégrité du processus de nomination.

Le mandat de vérification de la CFP touche tous les ministères et les organismes fédéraux auxquels elle a délégué le pouvoir de dotation. Il englobe la CFP elle-même, lorsqu'il s'agit des responsabilités en matière de dotation non déléguées et de l'orientation générale qu'elle donne aux ministères et aux organismes en matière de politiques et de procédures relatives à la protection de l'intégrité du processus de nomination.

C'est la Direction générale de la vérification qui s'acquitte de la fonction de vérification.

La définition de vérification

Une vérification constitue un examen objectif et systématique d'activités qui donnent lieu à une évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités. Elle fournit également de l'information, des observations et des recommandations. Dans le cadre du mandat de la CFP, les vérifications touchent les activités de dotation des ministères et des organismes fédéraux et elles visent à transmettre au Parlement – et en bout de ligne aux Canadiens et aux Canadiennes – de l'information objective, des conseils, et l'assurance quant à l'intégrité du processus de nomination à la fonction publique.

Les vérifications pourront porter sur des entités administratives en particulier ou sur des enjeux de portée gouvernementale. Au besoin, la CFP pourra travailler conjointement avec d'autres organisations gouvernementales, dont la Commission canadienne des droits de la personne et le Bureau du vérificateur général du Canada.

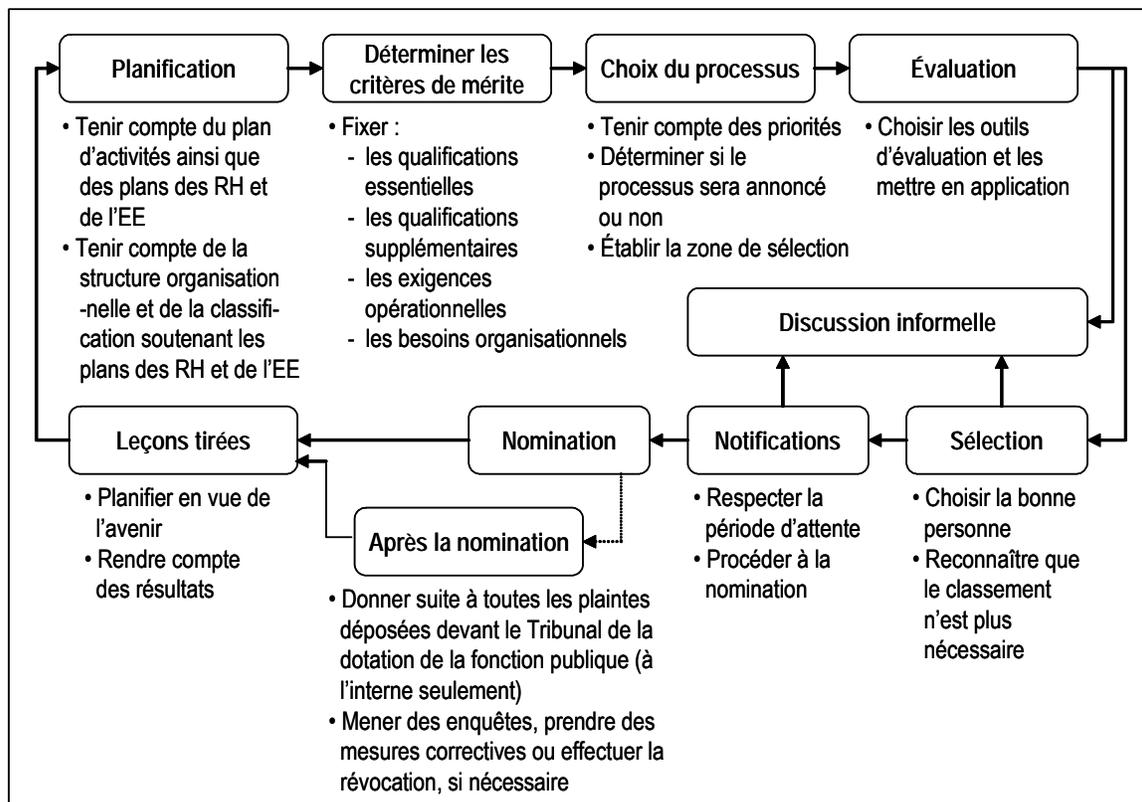
L'étendue des vérifications de la CFP

Dans le but de réaliser son mandat de vérification, la CFP mènera des vérifications dans son champ de compétence, notamment sur toute question relative au pouvoir de dotation qu'elle délègue aux administrateurs généraux et aux administratrices générales des ministères et des organismes. Les nominations seront scrutées sous plusieurs angles, dont

le respect du mérite, de l'impartialité politique et des valeurs fondamentales de dotation, les qualifications, la représentativité, ainsi que toute autre préoccupation ou question d'intérêt associée au processus de nomination.

L'étendue des vérifications englobera tous les domaines liés au processus de nomination, entre autres : le cadre de gestion des ressources humaines aux fins de la gouvernance, la planification, les politiques de dotation, la communication, et aussi les contrôles et les mesures du rendement qu'utilisent les ministères et les organismes délégataires de responsabilités de dotation pour surveiller les résultats. Les vérifications peuvent viser un ou tous les domaines liés aux points de décision clés au cours du processus de nomination, allant de la planification (laquelle suppose une planification des ressources humaines), aux nominations mêmes, en passant par la détermination des besoins en matière de ressources humaines et des qualifications essentielles, le processus de dotation et de sélection, et éventuellement des sujets connexes découlant des nominations (par exemple, le processus de discussion informelle dans le cas des nominations internes ou des enquêtes). La pièce 1.1 illustre les points de décision clés du processus de nomination et il donne un aperçu de l'étendue des vérifications de la CFP.

Pièce 1.1 : Points de décision clés du processus de nomination



La dotation a des ramifications dans de nombreux domaines liés aux ressources humaines, comme la planification, la classification et l'équité en matière d'emploi. Les vérificateurs et les vérificatrices de la CFP peuvent établir des critères fondés sur des sources telles que la LEFP et la CFP et sur les pratiques exemplaires des organisations exerçant le même genre d'activités au sein ou à l'extérieur de la fonction publique

fédérale. Les vérifications de la CFP peuvent donc examiner ces domaines afin d'établir les facteurs et les causes qui influent sur les décisions de dotation ou sur le processus de nomination. Pour que la CFP soit en mesure de mener efficacement les vérifications de dotation et de rendre compte au Parlement de l'intégrité du processus de nomination, il est crucial qu'elle examine tout élément pertinent lié aux ressources humaines qui a des répercussions directes ou indirectes sur la dotation, et qu'elle fasse des recommandations ou des observations à cet égard.

Les politiques de vérification de la CFP

Les politiques de vérification de la CFP traduisent les exigences de la LEFP auxquelles la CFP doit satisfaire dans la conduite des vérifications qui relèvent de sa compétence. Ces politiques puisent aux normes et pratiques qui s'appliquent aux vérifications de conformité et de gestion du secteur public, incluant celles de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, de même qu'aux normes et pratiques d'autres autorités et d'autres professions.

Les vérifications de la CFP doivent être menées en conformité avec les politiques de vérification de la CFP et le Code de déontologie en vérification de la CFP.

Politiques générales

- Le Code de déontologie en vérification de la CFP, le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* et les autres politiques de la CFP doivent être respectés dans toutes les activités de vérification.
- Chaque vérification doit être gérée comme un projet.
- Chaque vérification doit être menée dans le cadre d'un système de gestion de la qualité.
- Les administrateurs généraux ou les administratrices générales et leurs dirigeants ou leurs dirigeantes doivent être informés de leurs responsabilités par rapport aux vérifications de la CFP.
- Les plans de vérification annuel et à long terme de la CFP doivent être conçus de sorte que les questions présentant un risque élevé par rapport au mandat et aux priorités de la CFP sont vérifiées ou étudiées en temps opportun et que les exigences du mandat de la CFP sont respectées.

Politiques sur la conduite de la vérification

L'équipe de vérification doit :

- faire preuve de jugement professionnel, de même que de prudence et de diligence;
- être formée de personnes indépendantes d'esprit et de fait;
- posséder, collectivement, la connaissance du sujet et les compétences en vérification voulues pour satisfaire aux exigences de la vérification;
- assurer à ses membres un encadrement adéquat;
- solliciter le point de vue de la direction de l'entité vérifiée au sujet des éléments essentiels de la vérification;

- obtenir des conseils et des avis adéquats et suffisants tout au long de la vérification.

Politiques sur la planification et l'examen de la vérification

Les vérifications doivent :

- être planifiées de manière adéquate afin que les objectifs de la vérification soient atteints de manière efficace et efficiente;
- porter des objectifs clairs sur lesquels il est possible de conclure;
- comporter une étendue claire qui cerne la portée, le calendrier et la nature de la vérification;
- retenir les questions à examiner en fonction de leur pertinence par rapport au mandat de la CFP, de leur importance et de leur vérifiabilité;
- faire état de critères appropriés qui permettent de circonscrire la vérification et à partir desquels il sera possible d'élaborer des observations et des conclusions;
- permettre de recueillir des éléments probants adéquats et suffisants pour étayer le contenu du rapport de vérification;
- donner lieu à une évaluation objective des éléments probants par rapport aux critères en vue d'élaborer les observations et les conclusions;
- permettre de formuler des recommandations en vue de guider la mise en œuvre des mesures correctives requises aux lacunes signalées;
- présenter les observations nécessaires et suffisantes pour soutenir les conclusions par rapport à chacun des objectifs de vérification.

Politiques sur le rapport de vérification

Chaque vérification doit mener à un rapport rédigé de manière à communiquer de façon claire, précise, convaincante, efficace et dans un langage simple :

- les objectifs, la nature, l'étendue et la période sur laquelle porte la vérification, y compris les limitations;
- les normes professionnelles et les politiques appliquées;
- une description du processus de nomination ou de toute autre activité qui a fait l'objet de la vérification;
- les critères de vérification utilisés et tout désaccord de la direction de l'entité quant à leur pertinence;
- les observations;
- les conclusions au sujet de chaque objectif de vérification;
- les recommandations formulées en vue de guider la mise en œuvre de mesures correctives;
- les commentaires de la direction de l'entité vérifiée, assortis des mesures qu'elle entend prendre en réponse à la vérification, et ses divergences d'opinion.

Politiques sur le suivi de la vérification

Les vérifications de suivi doivent :

- être effectuées au plus tard deux ans après la vérification;
- aboutir à un rapport sur l'évaluation du caractère opportun des mesures correctives prises pour remédier aux problèmes soulevés dans le rapport de vérification.

Le Code de déontologie en vérification de la CFP

Le Code de déontologie en vérification de la CFP ajoute à la rigueur professionnelle nécessaire à la conduite des vérifications de la CFP. Au même titre que les politiques de vérification et les autres politiques de la CFP, il guide les employés et les employées de la DGV dans la poursuite de leurs activités quotidiennes. Ce code s'ajoute au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* que les fonctionnaires doivent respecter. Le Code de déontologie en vérification de la CFP est présenté à l'annexe A.

L'accès à l'information au service de la vérification

L'article 135 de la nouvelle LEFP (article 7 de la présente LEFP) stipule que « les administrateurs généraux et les fonctionnaires doivent permettre à la Commission l'accès à leurs bureaux respectifs et lui fournir les services, l'aide et les renseignements qu'elle peut exiger en vue de l'exécution de sa mission ». On peut lire, à l'article 18, que « pour les besoins de la vérification, la Commission dispose des pouvoirs d'un commissaire nommé au titre de la partie I de la *Loi sur les enquêtes* ».

Cet accès interdit toutefois à la CFP de communiquer des renseignements ou d'agir d'une manière qui donnerait lieu à la divulgation de renseignements que détient l'entité et qui, autrement, ne seraient pas accessibles.

Les demandes d'information des vérificateurs et des vérificatrices de la CFP doivent être pertinentes pour l'exécution des responsabilités de vérification.

Les agents et les agentes du gouvernement reconnaissent leur obligation de coopérer avec la CFP et fournissent généralement l'information demandée. Les vérificateurs et les vérificatrices qui ont de la difficulté à obtenir l'information nécessaire doivent consulter les Services juridiques de la CFP avant d'accepter toute limitation du droit à l'information. Toute demande d'accès à l'information refusée doit être signalée à la vice-présidente ou au vice-président de la DGV.

Au début d'une vérification, la vice-présidente ou le vice-président de la DGV doit envoyer une lettre à l'entité qui sera l'objet de la vérification pour l'informer que la communication de documents à la CFP est conforme aux dispositions de la LEFP et qu'un document protégé par le secret professionnel remis à la Commission dans le cadre d'une vérification ne constitue pas une renonciation au secret professionnel. Ainsi, l'entité saura qu'elle protège le secret professionnel tout en répondant aux besoins d'information de la Commission.

L'information qui porte sur les questions couvertes par le secret professionnel ne doit pas être divulguée sans le consentement exprès de l'entité vérifiée.

Les rôles et les responsabilités

De nombreux groupes et employés ou employées de la CFP contribuent à la réalisation au meilleur coût possible d'une vérification de la CFP et à la production d'un rapport de vérification de qualité. Ils ou elles y contribuent à plus d'un titre : conseils spécialisés, directives, conseils juridiques, examen critique et révision, méthodologie, outils de vérification, aide à la rédaction, traduction et présentation du rapport. Leur rôle et leur contribution sont mentionnés dans diverses parties du présent manuel.

Le rapport de vérification définitif est le résultat des efforts conjugués de tous les intervenants et de toutes les intervenantes. Nous donnons ici un bref aperçu des rôles et des responsabilités associés à une mission de vérification typique pour le directeur général ou la directrice générale, le gestionnaire ou la gestionnaire, les membres de l'équipe de vérification, la vice-présidente ou le vice-président de la DGV et l'examineur ou l'examinatrice de la qualité.

Le directeur général ou la directrice générale

La directrice générale ou le directeur général de la vérification est responsable de la conduite de la vérification 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'entité ou des fonctions vérifiées;
- maintenir de bonnes relations avec le ministère ou l'organisme;
- gérer tous les aspects de la vérification qui touchent l'entité vérifiée et coordonner avec les autres équipes les vérifications qui portent sur l'entité;
- diriger l'équipe de vérification, déléguer des responsabilités, suivre de près l'avancement des travaux et examiner les résultats;
- gérer le budget et veiller à ce que la vérification soit réalisée dans les délais prévus;
- demander conseils et avis d'experts tout au long de la vérification;
- examiner les ébauches du rapport de vérification;
- informer la vice-présidente ou le vice-président de la DGV de l'état d'avancement de la vérification et des problèmes qui se présentent;
- faire participer la vice-présidente ou le vice-président de la DGV, l'examineur ou l'examinatrice de la qualité et le Comité consultatif de vérification (CCV) (voir le chapitre 3 pour plus d'information) à toutes les questions importantes et consigner les décisions en dossier;
- assurer la vice-présidente ou le vice-président de la DGV de la qualité de la vérification et de la documentation, y compris :
 - ◆ du caractère adéquat des éléments probants étayant les observations, les conclusions et les recommandations importantes avant la publication de l'ébauche externe;
 - ◆ de l'achèvement et de la révision du dossier de corroboration à l'appui des observations, des conclusions et des recommandations avant l'émission de la version définitive du rapport;
- veiller au respect de toutes les politiques de vérification de la CFP;

- recommander à la vice-présidente ou au vice-président de la DGV de remettre à l'entité vérifiée l'ébauche externe et l'ébauche de transmission;
- recommander à la vice-présidente ou au vice-président de la DGV que la publication du rapport soit approuvée.

Le gestionnaire ou la gestionnaire et le vérificateur principal ou la vérificatrice principale

Le directeur général ou la directrice générale délègue au gestionnaire ou à la gestionnaire et au vérificateur principal ou à la vérificatrice principale certaines de ses responsabilités touchant la conduite de la vérification. Voici quelles peuvent être ces responsabilités :

- lancer la phase de planification de la vérification et élaborer le plan détaillé de la vérification;
- établir les objectifs de la vérification, déterminer quels éléments de l'entité à vérifier sont importants par rapport aux objectifs globaux de vérification, définir la stratégie de vérification, déterminer les critères et consigner en dossier la façon dont la vérification prend en compte les risques relevés lors du processus de sélection des vérifications;
- effectuer l'aperçu et l'examen;
- rédiger le mandat, le plan d'examen et les ébauches du rapport;
- préparer des documents d'information sur la vérification à l'intention du CCV, de la présidente et d'autres parties, et travailler avec les Communications à la rédaction des communiqués et à la stratégie de communication du rapport;
- donner de la formation sur le tas aux vérificateurs et aux vérificatrices;
- superviser le travail des vérificateurs et des vérificatrices afin de s'assurer que les politiques de vérification de la CFP sont respectées;
- superviser la préparation du dossier de vérification, du dossier de corroboration et consigner au dossier les résultats de l'examen de ces documents avant la diffusion de l'ébauche externe;
- préparer le rapport redditionnel à la fin de la vérification dans lequel sont résumés les résultats de la vérification obtenus par rapport aux objectifs de la vérification et leur contribution aux buts de la CFP.

Les vérificateurs et les vérificatrices

Les vérificatrices et les vérificateurs s'acquittent des responsabilités que leur confie le gestionnaire ou la gestionnaire et le vérificateur principal ou la vérificatrice principale. De même, ils et elles sont tenus d'aider ces derniers et ces dernières en faisant ce qui suit :

- exécuter l'examen et recueillir des éléments probants adéquats et suffisants;
- préparer les dossiers de vérification et les dossiers de corroboration;
- participer à la préparation du mandat, du plan d'examen et des ébauches du rapport;
- surveiller les cas éventuels de non-respect des politiques de vérification et des pratiques attendues et les soumettre à l'attention du gestionnaire ou de la gestionnaire et du vérificateur principal ou de la vérificatrice principale;
- fournir une rétroaction continue sur la gestion de la qualité des vérifications de la CFP.

La vice-présidente ou le vice-président de la Direction générale de la vérification

La vice-présidente ou le vice-président de la DGV supervise tous les aspects de la vérification. Ses fonctions sont notamment les suivantes :

- donner des avis et des conseils au directeur général ou à la directrice générale de la vérification et à l'équipe de vérification;
- rationaliser la charge de travail et l'utilisation des ressources de la direction générale;
- participer aux grandes décisions qui entourent les relations avec l'entité vérifiée, l'étendue, les problèmes d'accès, les questions complexes et litigieuses, la stratégie de rapport; examiner l'ébauche du rapport et en faire l'examen critique; réviser les dossiers connexes au besoin; faire valider le rapport par les cadres supérieurs de l'entité et en recommander l'approbation par la présidente;
- demander conseils et avis à l'examineur ou l'examinatrice de la qualité affecté à la vérification;
- donner l'assurance que les avis de l'examineur ou l'examinatrice de la qualité ont été pris en compte à leur satisfaction mutuelle;
- présider le Comité de gestion de la vérification (CGV) (pour plus d'information, voir le chapitre 3) et le Comité consultatif de vérification (CCV);
- fournir à la présidente une assurance quant à la qualité de la vérification;
- veiller à ce que toutes les politiques de vérification de la CFP soient respectées;
- approuver le mandat, l'ébauche externe et la version définitive du rapport à remettre à l'entité vérifiée.

L'examineur ou l'examinatrice de la qualité

Un examineur ou une examinatrice de la qualité de la Direction des politiques de vérification et de l'assurance de la qualité de la DGV, est affecté à chaque vérification. Son intervention ajoute à l'indépendance et à l'objectivité dans deux phases particulièrement risquées : la planification et le compte rendu. Pour maintenir son indépendance, l'examineur ou l'examinatrice de la qualité formule des avis, mais ne prend pas de décisions. Il ou elle est membre du CCV, mais ne fait pas partie de l'équipe de vérification. Il ou elle formule des avis dans les secteurs de risque suivants :

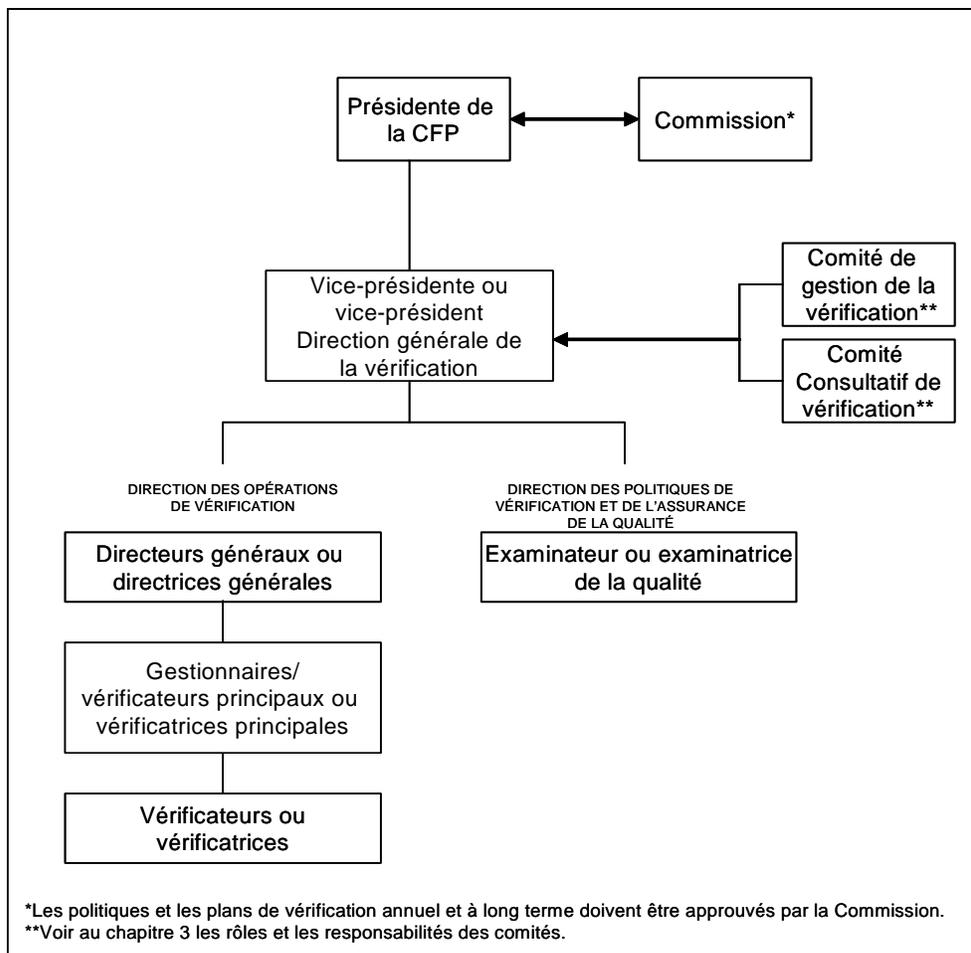
- les risques importants associés à la vérification recensés par l'équipe de vérification;
- l'exhaustivité du processus de planification;
- la pertinence des objectifs de vérification;
- la pertinence des critères utilisés pour évaluer le sujet;
- la pertinence de la stratégie de vérification, en particulier dans les secteurs à risque élevé;
- le caractère adéquat et suffisant des éléments probants, en particulier par rapport aux constatations qui présentent un risque élevé;
- le traitement des questions litigieuses qui peuvent surgir pendant la vérification;
- la nature et l'ampleur de la consultation menée par l'équipe de vérification;
- la gravité des désaccords entre l'entité vérifiée et l'équipe de vérification concernant les questions analysées dans le rapport;
- le caractère adéquat des conclusions et des recommandations.

Ces responsabilités sont assumées principalement par voie de discussion avec l'équipe de vérification et la révision de feuilles de travail choisies. L'examineur ou l'examinatrice de la qualité est tenu d'autoriser par écrit que le texte définitif du rapport soit publié.

La structure organisationnelle de la fonction de vérification

Les vérifications sont effectuées en vue d'aider la Commission à s'acquitter du mandat de vérification de la CFP. La Commission est formée de la présidente et de deux commissaires. La vice-présidente ou le vice-président de la DGV a la responsabilité ultime de la fonction de vérification et relève directement de la présidente. La pièce 1.1 ci-dessous illustre les rôles et les responsabilités de vérification.

Pièce 1.2 Structure organisationnelle de la fonction de vérification



2 L'exécution du mandat de vérification

L'environnement de planification des vérifications

L'objet premier de la Commission de la fonction publique (CFP) est de protéger l'intégrité du processus de dotation au sein de la fonction publique fédérale, en plus d'assurer la sauvegarde des principes du mérite et de l'impartialité politique. Le défi consiste à déterminer ce qu'est une surveillance efficace dans un nouveau contexte législatif et comment s'en acquitter. Dans ce contexte, la vérification devient une activité déterminante. Choisir les bons secteurs à vérifier est un exercice complexe et exigeant qui demande une connaissance approfondie des entités et des questions à considérer et qui fait appel à un solide jugement professionnel. C'est l'une des étapes les plus importantes du processus de vérification à laquelle la CFP ne peut se soustraire pour s'acquitter pleinement et de manière efficace par rapport au coût de son mandat de vérification. Si le choix des vérifications est mal fait, il est peu probable que le travail produise des résultats satisfaisants.

Les vérifications commencées en 2005 devront tenir compte du fait que les entités devront passer de l'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), orientée sur le service, à la nouvelle LEFP, orientée sur la surveillance.

L'exercice de planification en vérification suppose plusieurs activités qui interagissent de manière complexe avant le début d'une vérification : analyse des tendances et des risques, définition des entités qui tombent sous l'autorité de la CFP, délimitation des questions de portée générale et des entités à examiner sur différentes périodes.

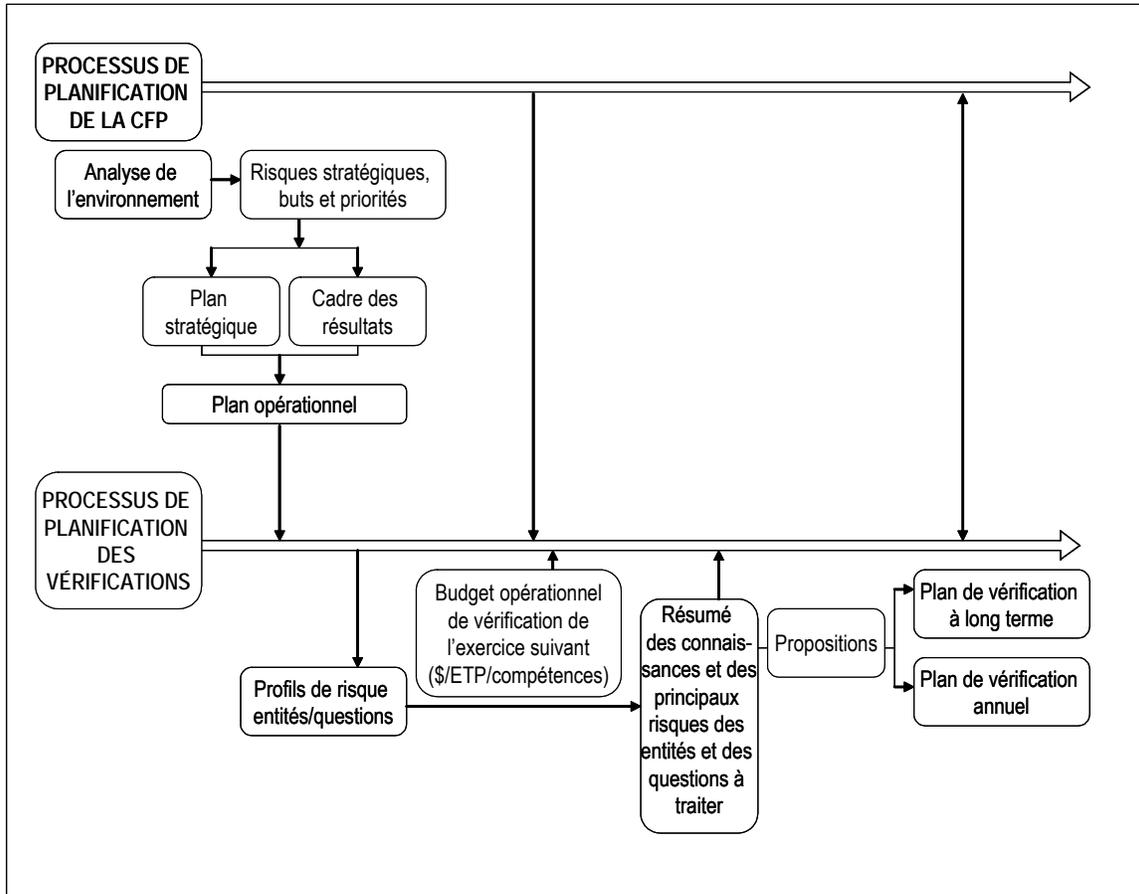
Le processus de sélection des vérifications repose sur trois critères : la pertinence des sujets proposés par rapport à la vision, au mandat et aux résultats stratégiques de la CFP, les risques importants associés aux entités ou aux problèmes et la vérifiabilité.

- La pertinence a trait au fait de savoir si l'entité ou les questions prises en compte font avancer les priorités de la CFP et s'inscrivent dans son mandat.
- La planification de la vérification fondée sur le risque porte sur la façon dont s'y prend l'entité pour gérer les pouvoirs de dotation et les risques associés. Le processus de sélection des vérifications de la CFP doit être fondé sur les risques et axé sur les résultats. Il ne doit pas se limiter aux secteurs où l'on soupçonne des lacunes. Les équipes de vérification doivent déterminer les facteurs importants qui risquent d'influer sur l'exercice des pouvoirs de dotation délégués à une entité et la façon dont elle réagit aux difficultés et aux possibilités. Les risques importants couvrent l'importance relative, l'importance de réaliser les priorités du gouvernement et l'intérêt des parlementaires et du public.
- La vérifiabilité se rattache au fait de savoir si le secteur peut faire l'objet d'une vérification. Les risques liés à la vérifiabilité sont les suivants :

- ◆ 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.

La pièce 2.1 illustre l'environnement de planification des vérifications de la CFP. Elle montre comment la planification s'inscrit dans une série d'activités de planification plus large qui a cours à la CFP.

Pièce 2.1 Environnement de planification des vérifications de la CFP



La planification stratégique

La CFP a mis au point un processus élaboré de consultation, d'analyse et de planification afin que les questions pertinentes qui présentent un risque important soient traitées en temps opportun et que les obligations de son mandat soient respectées. En voici un aperçu.

Le cycle de planification stratégique de la CFP commence à l'automne par une analyse de l'environnement. Cette analyse s'attache à définir les risques et les possibilités pour la CFP liés à :

- la mise en œuvre de la modernisation de la gestion des ressources humaines et aux responsabilités de la CFP aux termes de la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et de la LEFP;
- la mise en place de la nouvelle organisation de la CFP, y compris la fonction de surveillance et les ententes de prestation de services.

L'analyse de l'environnement est le point de départ du cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor et du cadre de gestion des risques à l'échelle de la CFP. L'analyse permet de déterminer et d'évaluer les facteurs critiques susceptibles de façonner les orientations de la CFP et de générer des façons de relever les défis (p. ex. stratégies d'atténuation des risques). En bout de ligne, l'analyse vise à améliorer la prise de décisions stratégique et l'établissement des priorités. C'est ainsi qu'elle contribue de manière déterminante à l'élaboration des plans de vérification annuel et à long terme de la Direction générale de la vérification (DGV).

L'analyse de l'environnement permet d'établir une base servant à définir les priorités stratégiques, les risques de l'extérieur et les défis mentionnés dans le rapport sur les plans et les priorités, qui fait partie des documents sur le budget.

Chaque automne, se tient une séance de réflexion à laquelle participent la présidente, les commissaires, les membres du Comité exécutif de gestion (CEG) et les autres cadres supérieurs. Cette séance est l'occasion de se pencher sur les résultats de l'analyse de l'environnement et de discuter de deux autres documents préliminaires de stratégie : le Plan stratégique et le Cadre des résultats.

- **Le Plan stratégique**

Le Plan stratégique est le document principal de planification qui couvre la vision, le mandat, les valeurs et les secteurs stratégiques prioritaires de l'organisation. La CFP peut planifier et rendre compte des résultats de ses travaux à partir des secteurs prioritaires stratégiques. Ce document établit une orientation critique à laquelle les plans de la DGV doivent être liés.

- **Le Cadre des résultats**

Le Cadre des résultats s'appuie sur l'architecture des activités de programme de la CFP et illustre de manière logique les résultats immédiats, intermédiaires et définitifs, les produits, les indicateurs de rendement, par activité et sous-activité. Les plans de vérification annuel et à long terme de la DGV, ainsi que les indicateurs de rendement et les résultats qu'elle communique dans son rapport subséquent sur le rendement qui est destiné à la présidente doivent être liés au cadre.

Les documents de stratégie sont aussi utilisés pour planifier les activités liées à la préparation du rapport annuel (y compris les recherches nécessaires) de la CFP au Parlement sur l'état de santé du système de dotation de la fonction publique.

Le Plan opérationnel

La CFP reçoit des fonds pour réaliser ses objectifs et fait rapport au Parlement sur les résultats atteints en conformité avec les principes de la fonction de contrôleur moderne.

Les résultats des activités de planification stratégique orientent les gestionnaires dans la préparation du Plan opérationnel du prochain exercice, notamment sur la vision, les objectifs stratégiques et les grands principes de planification de la CFP. Ils donnent également une orientation générale pour la préparation des plans opérationnels et l'analyse des besoins en ressources des directions générales.

La planification de la vérification

La planification de la vérification est le processus qui consiste à choisir ce qui sera vérifié parmi un large éventail de questions et d'entités possibles, compte tenu des ressources disponibles pour l'exécution des vérifications. Les produits de planification stratégique de la CFP sont utiles à la prise de décisions.

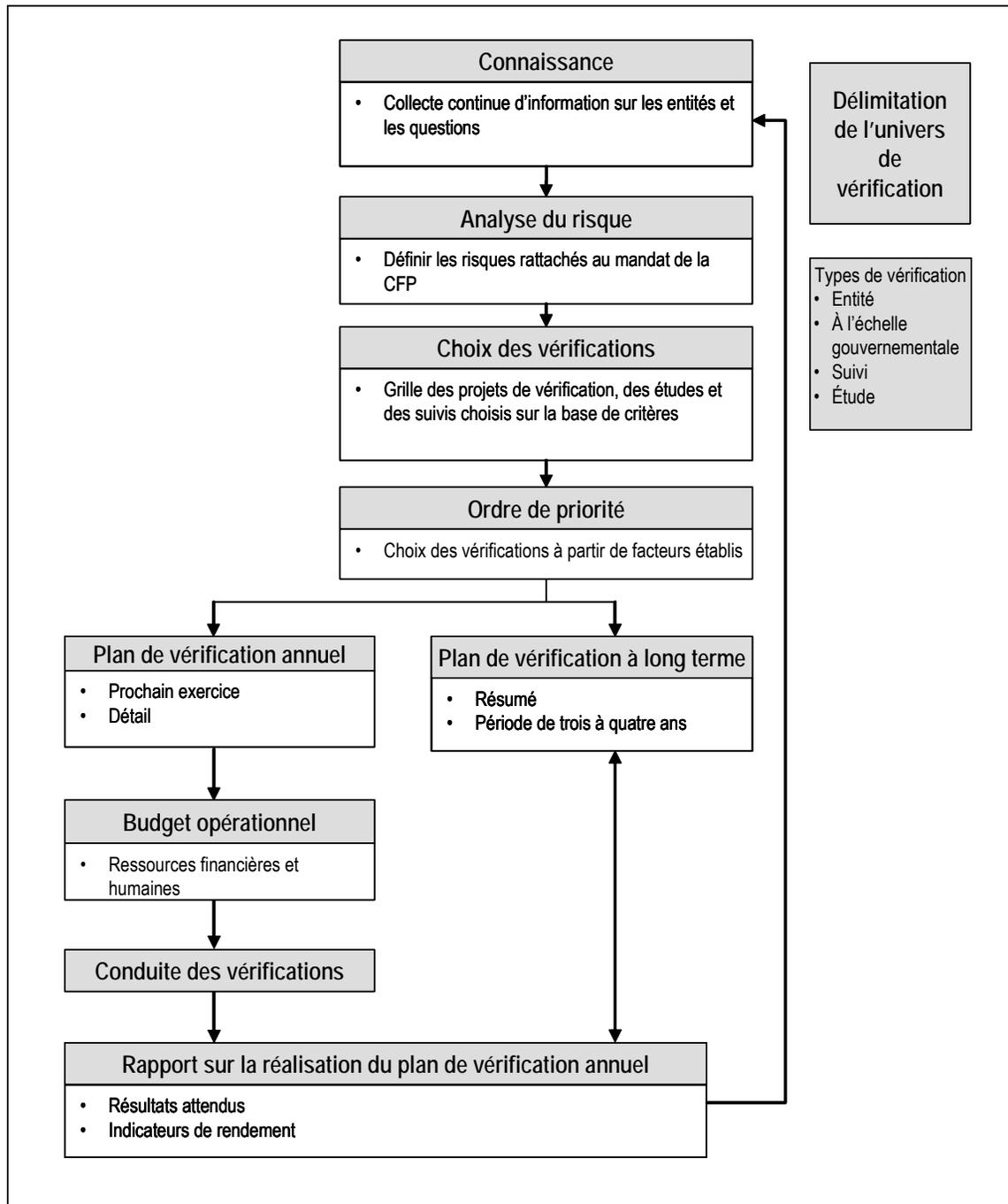
La planification de la vérification de la CFP est un processus à long terme et fondé sur le risque. Elle englobe trois objectifs :

- donner l'assurance à la présidente et au Parlement que la CFP s'acquitte de son mandat de vérification;
- voir à ce que les entités et les questions d'importance soient l'objet d'un plan à court terme et pluriannuel fondé sur une analyse générale des risques;
- veiller à ce que soient définis les risques majeurs auxquels la CFP pourrait faire face et les façons de les atténuer.

La planification de la vérification est d'abord la responsabilité de la vice-présidente ou du vice-président de la DGV, qui tient compte des commentaires venant d'autres directions générales et de sources externes. Les produits de vérification et les résultats tirés d'un processus de planification efficace sont les éléments clés de la réalisation du mandat de vérification de la CFP.

La pièce 2.2 donne un aperçu de la planification de la vérification de la CFP.

Pièce 2.2 Aperçu de la planification de la vérification de la CFP



La connaissance de l'univers de vérification

L'univers de vérification de la CFP englobe tous les ministères et les organismes ainsi que les questions qui relèvent de la compétence de la CFP. Il inclut la CFP elle-même, pour ce qui est de ses responsabilités non déléguées en matière de dotation et des directives générales données aux ministères et organismes sur les politiques et les procédures à suivre pour la préservation de l'intégrité du processus de nomination.

Tout au long de l'année, la DGV met à jour de manière systématique ses données de base sur les entités et les secteurs qui forment son univers de vérification. Les membres de l'équipe de vérification tirent ces informations de diverses sources :

- les sites Web des entités;
- la participation à des conférences et à des séminaires;
- des rapports, tels les rapports ministériels sur le rendement, les rapports sur les plans et les priorités, les rapports annuels et les rapports du vérificateur général du Canada, du Conseil du Trésor, de la Commission canadienne des droits de la personne et du Tribunal de la dotation de la fonction publique;
- des discussions avec les vérificateurs ou les vérificatrices internes et externes;
- les audiences et les rapports des comités parlementaires;
- diverses sources sur l'actualité.

L'analyse du risque

Les sources d'information suivantes peuvent aider la DGV à déterminer les risques auxquels la CFP doit faire face dans l'exécution de son mandat :

- les rapports de la CFP sur la surveillance des ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation (EDPRD);
- les données de dotation, y compris les analyses et les études de la CFP;
- l'information des groupes des politiques et de la délégation de la CFP;
- les enquêtes de la CFP;
- l'information obtenue de personnes;
- l'information de la présidente ou de la Commission;
- autres vérifications et rapports de vérification interne.

La DGV maintient les profils de risque sur certaines entités et questions et les met à jour continuellement. Ces profils alimentent la planification de vérification à long terme parce qu'ils :

- mettent l'accent sur la gestion des risques administratifs, spécialement les risques liés à la délégation du pouvoir de dotation, qui ont un effet déterminant sur le succès de l'organisation ou du secteur fonctionnel;
- constituent une approche cohérente applicable d'une équipe à l'autre et d'un exercice à l'autre;
- facilitent l'intégration des profils de risques globaux de la DGV dans l'évaluation des risques posés par les entités des EDPRD de la CFP.

L'aperçu du profil de risque d'une entité ou d'une question devrait comprendre ce qui suit :

- les évaluations des EDPRD;
- l'information clé au sujet de la dotation non déléguée;
- les risques élevés et les répercussions ainsi que les contrôles d'atténuation des risques de portée générale, liés à des entités importantes ou à des questions d'intérêt;
- les vérifications planifiées par d'autres;
- les problèmes de vérification non réglés en matière de dotation;
- le niveau d'intérêt des parlementaires et de la population.

Les profils de risque servent à déterminer les secteurs à risque élevé qui pèsent sur le mandat de la CFP et constituent une source importante d'information pour la sélection des vérifications.

La DGV produit un résumé des connaissances et des risques clés des entités et des questions. Elle le présente au Comité de gestion de la vérification (CGV) pour obtenir ses commentaires et pour qu'il soit inclus dans le processus d'établissement de l'ordre de priorité des vérifications décrit plus loin dans le chapitre.

Les types de vérification

Il y a plusieurs types de vérification :

- **la vérification d'entité**, qui porte sur les activités et les questions de dotation d'un ministère ou d'un organisme;
- **la vérification à l'échelle gouvernementale**, qui porte sur les activités et les questions de dotation qui touchent plusieurs ministères ou organismes;
- **la vérification de suivi**, qui permet d'évaluer les mesures correctives prises pour résoudre les problèmes déjà signalés. (Pour plus d'information, voir au chapitre 7, Le suivi de la vérification.)

De plus, la CFP mène des **études**. Ces travaux supposent la collecte de renseignements sur une question qui appelle des éclaircissements plutôt qu'une conclusion de vérification. Par définition, une étude est plus descriptive ou exploratoire qu'une vérification. (Pour plus d'information sur les études, voir au chapitre 8, Les politiques sur les études.)

La sélection des vérifications

La connaissance des entités et des questions, ainsi que l'analyse des risques sont les éléments clés à la base de la sélection des vérifications. Il faut tenir compte de plusieurs critères au moment de choisir les vérifications à inclure dans le plan de vérification. Les vérifications sont proposées selon les critères de sélection suivants :

- la signification et l'importance de la question;
- la contribution aux priorités de vérification de la CFP;
- les directives de la présidente ou de la Commission;
- les constatations des vérifications ou des études précédentes;
- les demandes des parties intéressées;
- l'urgence découlant du risque;
- la taille de l'organisation;
- la nécessité de faire un suivi;
- la disponibilité des ressources de vérification;
- la couverture ou le cycle souhaité.

L'ordre de priorité

L'une des étapes les plus exigeantes dans la préparation des plans de vérification annuel et à long terme est d'établir l'ordre de priorité. Ce processus tient compte des facteurs suivants :

- la couverture des questions ou des entités;
- la signification;
- la vérifiabilité;
- l'importance de réaliser les priorités du gouvernement;
- l'intérêt des parlementaires ou de la population canadienne;
- les directives de la présidente ou de la Commission;
- les cycles de vérification;
- la disponibilité du personnel de vérification;
- l'urgence;
- le volume de travail et les coûts.

La DGV établit l'ordre de priorité en créant une première liste des vérifications possibles assortie de tableaux résumant ces facteurs et présentant les options.

Les plans de vérification annuel et à long terme

Une fois l'ordre de priorité établi, les vérifications et les études proposées sont réunies par la DGV dans un plan de vérification à long terme (de trois à quatre ans) qui, avec le plan de vérification annuel, est présenté au CGV. Celui-ci doit l'examiner avant d'en recommander l'approbation à la Commission.

Le Plan de vérification à long terme

Le Plan de vérification à long terme comprend deux éléments clés :

- un résumé des points saillants sur :
 - ◆ les principaux risques cernés et la manière dont le plan prévoit les traiter;
 - ◆ la contribution aux priorités de vérification stratégiques de la Commission;
 - ◆ les lacunes dans la couverture ou les cycles de vérification;
 - ◆ le budget de financement.
- des tableaux présentant les coûts annuels et les budgets en ETP, les principales ressources en personnel, les raisons à l'appui du choix de la vérification ou de l'étude, et les résultats attendus ou les effets de la vérification.

Le Plan de vérification annuel

Un plan de vérification annuel couvrant l'exercice à venir accompagne le Plan de vérification à long terme. Il comprend tous les renseignements contenus dans le Plan à long terme, en plus de détails sur les risques, les répercussions, le bien-fondé, le calendrier et les coûts par phase du processus de vérification. Ce plan est destiné au CGV.

Le budget opérationnel de vérification

Dans le cadre des exigences relatives à la planification ministérielle de la CFP, la vice-présidente ou le vice-président de la DGV produit un budget opérationnel de vérification des ressources financières et humaines requises pour la conduite des vérifications de l'exercice à venir, que le CEG doit approuver. Ce budget est différent des budgets des produits qui sont approuvés par la présidente comme élément du plan de vérification à long terme et du calendrier des vérifications. Chaque budget de vérification est examiné avant d'être confirmé ou révisé à la fin de la phase de planification. La vice-présidente ou le vice-président de la DGV gère les réaffectations nécessaires et présente un rapport sommaire au CGV. Tout changement apporté au tableau des vérifications proposées doit être approuvé par la Commission.

L'approbation des plans

Les ébauches de plan sont soumises à un processus d'examen et de recommandation en deux étapes : l'étape du CGV et l'étape de la Commission.

Le rapport sur l'avancement du Plan de vérification annuel

La vice-présidente ou le vice-président de la DGV présente un rapport annuel à la Commission sur les résultats atteints en regard du Plan de vérification annuel. Il rend compte de ce qui suit :

- les points saillants de l'exercice;
- les résultats obtenus par rapport aux indicateurs cibles;
- les contributions aux priorités de vérification stratégiques de la CFP;
- les préoccupations au sujet de questions telles les ressources et l'étendue de la vérification.

L'effet sur les priorités de la CFP

La CFP mène des vérifications et des études qui conduisent à des constatations, à des conclusions, à des observations et à des recommandations présentées aux ministères et aux organismes. Ces derniers mettent ces recommandations en œuvre et apportent les changements nécessaires à leurs procédures et à leur cadre de gestion de la dotation. Ces changements ont pour effet d'améliorer la dotation dans les ministères, de protéger le principe du mérite et l'impartialité politique et font que les personnes nommées à la fonction publique sont hautement compétentes et choisies suivant un processus équitable et en temps opportun.

La vérification a un deuxième effet sur la dotation au sein des ministères et des organismes, effet par ailleurs moins direct, mais tout aussi important. Lorsque les directions générales de la CFP donnent suite aux constatations, aux conclusions et aux observations des vérifications et apportent les changements nécessaires à leurs propres activités, les nominations faites dans le contexte du pouvoir de dotation non délégué sont meilleures, le recrutement est amélioré et de meilleures ententes de délégation en matière

de dotation sont conclues avec les ministères. Tout le processus de dotation dans l'ensemble de la fonction publique s'en trouve amélioré.

Les résultats en matière de rendement

Des vérifications efficaces devraient permettre de faire état des résultats suivants en matière de rendement :

- les ministères ont mis en œuvre les recommandations de vérification de la CFP;
- la CFP a mis en place les changements à apporter aux pouvoirs délégués en matière de dotation, des améliorations au cadre stratégique, ou d'autres changements aux activités de programme de la CFP à la suite des constatations, des conclusions et des observations des vérifications.

Voici deux indicateurs clés de rendement correspondant à ces résultats attendus pour le suivi et le rapport :

- le pourcentage des recommandations mises en œuvre;
- le pourcentage des observations de vérification sur des changements à apporter auxquelles la CFP a donné suite.

3 La conduite de la vérification

Les politiques sur la conduite de la vérification

L'équipe de vérification doit :

- **faire preuve de prudence et de diligence, de même que de jugement professionnel;**
- **être formée de personnes indépendantes d'esprit et de fait;**
- **posséder, collectivement, une bonne connaissance du sujet et les compétences en vérification nécessaires pour répondre aux exigences de la vérification;**
- **faire en sorte que tous ses membres soient encadrés de manière appropriée;**
- **solliciter l'opinion des gestionnaires de l'entité vérifiée au sujet des éléments critiques de la vérification;**
- **recevoir des conseils et des avis suffisants et adéquats tout au long de la vérification.**

La prudence et la diligence et le jugement professionnel

Le vérificateur ou la vérificatrice s'acquitte de son travail de vérification avec la prudence et la diligence nécessaires et avec professionnalisme et rigueur. Il ou elle se doit donc d'effectuer sa vérification conformément aux normes professionnelles et aux politiques de la Commission de la fonction publique (CFP). Il ou elle doit faire appel à son jugement lorsque vient le temps de déterminer ce qu'il faut vérifier et quand, les objectifs et les critères de vérification ainsi que la base pour mesurer le rendement, la stratégie et la méthodologie de vérification, l'ampleur de la vérification, les questions à signaler et les conclusions générales. L'obligation de prudence et de diligence exige de toute personne qui supervise le travail de vérification et qui a pour tâche de faire la révision et l'examen critique des décisions clés de vérification qu'elle fasse preuve de la même vigilance.

L'objectivité et l'indépendance

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

La Direction générale de la vérification (DGV) de la CFP et les membres de l'équipe de vérification, qu'il s'agisse d'employés, d'employées ou de personnes engagées à forfait, doivent être tout à fait indépendants. Rien ne doit compromettre (ou sembler compromettre) leur impartialité dans l'exécution de leur travail, leur prise de décisions, dans la formulation de leurs opinions, leurs conclusions et leurs recommandations.

La vérificatrice ou le vérificateur est incité à établir et à entretenir de bonnes relations avec les représentants ou les représentantes et les employés ou les employées de l'organisme vérifié. Selon les politiques de vérification, le vérificateur ou la vérificatrice doit recommander des mesures correctives lorsqu'il ou elle signale des lacunes. Cette pratique ne doit nuire d'aucune façon à l'indépendance de la DGV.

Les compétences de l'équipe de vérification

La qualité d'une vérification de la CFP dépend directement des personnes qui y sont affectées. Si une vérification exige des décisions qui dépassent les compétences de la personne concernée, un échec est à craindre.

La CFP a l'obligation envers le Parlement, les organismes vérifiés et les autres parties intéressées de veiller à ce que les vérifications soient effectuées par des personnes compétentes. Il faut donc que l'équipe de vérification et les contractuels et les contractuelles possèdent collectivement la connaissance, les qualités professionnelles, les compétences et l'expérience nécessaires pour s'acquitter efficacement du travail de vérification.

L'équipe de vérification doit :

- connaître les concepts et les techniques de vérification de la CFP et avoir la capacité d'appliquer les connaissances qu'elle possède;
- posséder l'expérience et les compétences techniques nécessaires pour bien traiter le sujet à vérifier;
- avoir une connaissance générale de l'environnement du gouvernement, de l'entité à vérifier, des lois et des règlements, et des politiques régissant le sujet vérifié.

Au début du processus de planification, le directeur ou la directrice de la vérification doit déterminer s'il faut faire appel à des compétences spécialisées ou techniques, qui ne sont pas disponibles au sein de l'équipe. Le faire tôt donne le temps nécessaire pour trouver le personnel au sein de la DGV ou embaucher des personnes à forfait.

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

Les conseillers ou les conseillères en vérification doivent posséder les antécédents et les connaissances nécessaires pour faire une bonne révision et remettre en question les principales décisions de vérification.

L'encadrement

Assurer un encadrement convenable, c'est diriger les vérificateurs ou les vérificatrices et surveiller leur travail de sorte que les objectifs de la vérification sont atteints.

L'encadrement est un processus essentiel et continu, qui exige des personnes qui en ont la charge de :

- veiller à ce que tous les membres de l'équipe comprennent bien les objectifs de la vérification;
- déléguer le projet de vérification aux membres de l'équipe en précisant clairement ce qu'on attend du projet;
- 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 appropriés et bien exécutés;
- faire en sorte que les politiques de vérification de la CFP soient respectées;
- faire en sorte que les éléments probants soient adéquats et suffisants, qu'ils soient consignés au dossier 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.

Le travail avec la direction de l'entité

Les bonnes relations entre les vérificateurs ou les vérificatrices et la direction de l'entité vérifiée reposent sur le respect et la confiance. Lorsque de telles relations existent, tant la direction de l'entité que la CFP y trouvent leur compte quand l'équipe de vérification doit faire appel à l'entité 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 de la vérificatrice ou la qualité du rapport de vérification.

L'équipe de vérification doit solliciter la participation de la direction de l'entité aux étapes suivantes :

- au moment de planifier la vérification, afin d'obtenir son point de vue sur les facteurs essentiels au succès de l'activité de dotation vérifiée, sa responsabilité 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 son point de vue sur l'étendue, les objectifs et les critères retenus pour la phase 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 son point de vue sur la meilleure façon de corriger le problème;
- au moment de faire valider les faits, les observations, les problèmes et les recommandations qui figurent dans le rapport de vérification, ou de signaler son désaccord;
- au moment de mettre au point le rapport définitif, pour obtenir des commentaires de l'administrateur général ou de l'administratrice générale et connaître les mesures

qu'entend prendre le ministère ou l'organisme afin de combler les lacunes, ainsi que les points de désaccord.

Les administrateurs généraux ou les administratrices générales et les dirigeants ou les dirigeantes des entités ont un rôle à jouer dans l'exécution des vérifications de la CFP. Il est important pour eux ou pour elles de bien comprendre ce rôle. La CFP a préparé à cette fin le document intitulé « Vérifications de la CFP : information destinée à la haute direction » qui se trouve à l'annexe B du présent manuel. Il se veut un aide-mémoire à l'usage de la direction de l'entité. Il constitue un résumé du rôle que les administrateurs généraux et les administratrices générales et les dirigeants et les dirigeantes des ministères et des organismes peuvent s'attendre à jouer dans les vérifications menées par la CFP. Il facilite également la création des relations de travail entre l'équipe de vérification et la direction de l'entité au début de la vérification.

Les conseils et les avis

Les vérifications de la CFP sont souvent des mandats complexes que les vérificateurs ou les vérificatrices ne peuvent réaliser de manière rentable sans recourir à diverses compétences, connaissances spécialisées et expériences. Comme nous le soulignons tout au long du manuel, toute vérification requiert une bonne dose de jugement, et ce, à chacune des phases. La création d'un comité consultatif de vérification, la nomination d'un examinateur ou d'une examinatrice de la qualité affecté à chaque vérification et le soutien de spécialistes de l'intérieur et de l'extérieur sont autant de conditions qui garantissent que les équipes de vérification pourront bénéficier d'un bon examen, d'un examen critique, de conseils et d'avis judicieux. Elles devraient pouvoir consulter un examinateur ou une examinatrice de la qualité, le Comité consultatif de vérification (CCV) ou tout autre spécialiste, au besoin.

Voici une description des responsabilités des organes de consultation clés.

Le Comité consultatif de vérification (CCV)

Le rôle du CCV est de revoir et d'examiner d'un œil critique les travaux de l'équipe de vérification en plus de lui donner des conseils à des points de contrôle critiques. Son rôle dans le système de gestion de la qualité de la CFP est présenté à l'annexe C.

Il faut créer un CCV pour les vérifications à l'échelle gouvernementale, les vérifications à risque élevé et les vérifications de grandes entités. Le CCV, présidé par la vice-présidente ou le vice-président de la DGV, est formé de membres provenant de l'intérieur et de l'extérieur de la DGV. L'examinateur ou l'examinatrice de la qualité doit en faire partie. La présidente peut décider de siéger au CCV, spécialement pour les vérifications à risque élevé. Idéalement, le comité devrait compter de quatre à cinq membres, choisis en fonction de leurs compétences, de l'éclairage qu'ils peuvent apporter ainsi que de leurs connaissances et de leur expérience. Les conseillères ou les conseillers de l'extérieur sont réputés pour être des chefs de file dans leur domaine de spécialisation. Les membres qui ne proviennent pas de la DGV doivent attester par écrit qu'en tant que membres du comité, ils se conformeront au Code de déontologie en vérification de la CFP.

La vice-présidente ou le vice-président de la DGV décide s'il y a lieu de créer un comité consultatif de vérification, de faire le choix des membres et de déterminer les modalités de fonctionnement du comité, d'établir le calendrier et l'ordre du jour de ses réunions. Chaque membre du comité reconnu comme expert ou experte peut également jouer le rôle de conseiller spécial ou conseillère spéciale auprès de l'équipe de vérification.

Le CCV est d'abord un forum auquel l'équipe de vérification peut demander conseil. L'équipe lui présente de l'information aux points de décision critiques de la vérification, tels que la planification, l'examen et le rapport (au minimum, trois fois au cours de la vérification). L'équipe de vérification consulte les membres du CCV sur divers aspects de la vérification :

- la couverture, les questions d'importance et la stratégie de vérification, y compris :
 - ◆ les objectifs préliminaires de la vérification, le contexte et le bien-fondé de la vérification, les secteurs d'intérêt initiaux et la pertinence de la vérification proposée par rapport au mandat de vérification de la CFP;
 - ◆ l'étendue, la stratégie générale et les critères;
 - ◆ les moyens de quantification envisagés et leur faisabilité;
- l'importance des questions, les observations, les conclusions, les recommandations et la stratégie de rapport proposées;
- à savoir si le rapport transmet le bon message, si les questions sont importantes et si le ton est juste et justifié dans les circonstances.

Les comptes rendus des réunions du CCV, les relevés des décisions et les mesures de suivi liées à une vérification en particulier sont considérés comme des éléments probants à conserver dans les dossiers de la vérification.

Le Comité de gestion de la vérification (CGV)

Le CGV gère le processus de vérification de la CFP au nom de la présidente et de la Commission. Il surveille les processus de planification et de gestion de la vérification ainsi que les questions liées à la production et à la communication des résultats des vérifications et des études afin de garantir que le système de gestion de la qualité est appliqué (voir l'annexe C), tel qu'il est prévu dans le *Manuel de vérification* de la CFP. Pour ce faire,

- il revoit les documents ci-dessous et en recommande l'approbation à la Commission :
 - ◆ le Plan de vérification à long terme;
 - ◆ le Plan de vérification annuel;
- il revoit, suivant un système de gestion de projet, l'information sur :
 - ◆ les propositions de vérification de la DGV;
 - ◆ les coûts et le calendrier des projets de vérification et d'étude par rapport aux échéanciers et aux budgets, et les explications sur les écarts;
 - ◆ le plan d'examen sommaire;
 - ◆ tout changement proposé aux derniers plans de vérification à long terme ou annuel;

- il revoit tous les rapports de vérification et d'étude et en recommande l'approbation à la présidente, y compris le rapport de vérification annuel de la CFP (voir le chapitre 6 et l'annexe D);
- il veille à ce que les messages livrés dans les rapports de vérification se tiennent par rapport aux positions déjà défendues et aux risques et intérêts spéciaux y afférents.

Le CGV est présidé par la vice-présidente ou le vice-président de la DGV et est composé des directeurs généraux et des directrices générales de la DGV, ainsi que du directeur général ou de la directrice générale des Communications et de la liaison externe de la Direction générale de la gestion ministérielle.

La présidente ou le président du CGV présente des rapports de mise à jour réguliers à la présidente et à la Commission. Les membres du comité se réunissent au besoin.

Son relevé de décisions se rapportant à une vérification en particulier sera inclus dans le dossier de contrôle de la vérification et fera l'objet d'un suivi au moyen d'un système de suivi.

Les spécialistes de l'intérieur et de l'extérieur

L'équipe de vérification a recours aux services de spécialistes qui possèdent les connaissances et les compétences les plus avancées à propos des sujets étudiés dans le cadre d'une vérification. Les spécialistes peuvent provenir de la CFP ou être embauchés de l'extérieur. Leur rôle est d'assister et de conseiller l'équipe de vérification ou d'effectuer les travaux de vérification qui sont de leur domaine d'expertise. Ils sont tenus de respecter le Code de déontologie en vérification de la CFP dans l'exécution de leurs travaux de vérification.

Les Services juridiques

L'équipe de vérification fait appel aux Services juridiques pour obtenir leur avis sur :

- les questions d'ordre juridique susceptibles de surgir en cours de vérification;
- les recommandations ayant trait aux modifications à la loi;
- l'embauche d'un conseiller ou d'une conseillère juridique de l'extérieur;
- le mandat de la vérification;
- la mention de tiers dans le rapport de vérification.

L'examineur ou l'examinatrice de la qualité

L'examineur ou l'examinatrice de la qualité est responsable de donner à la vice-présidente ou au vice-président de la DGV, l'assurance que les vérifications sont exécutées en accord avec les politiques et les processus de vérification de la CFP décrits dans le présent manuel. Son rôle est expliqué au chapitre 1 à la rubrique Les rôles et les responsabilités.

L'examineur ou l'examinatrice de la qualité donne de la rétroaction sur :

- les risques associés à la vérification, la meilleure manière de les gérer et la pertinence des consultations par rapport à ces risques;

- le mandat et le plan d'examen, ayant trait en particulier à la pertinence du niveau de travail proposé, de la méthodologie, des ressources et de l'indépendance de l'équipe;
- le caractère adéquat et suffisant des éléments probants touchant les constatations qui présentent un risque élevé;
- la conformité du rapport aux politiques sur le rapport de vérification de la CFP.

L'examen est consigné au dossier pour décrire le travail effectué et les résultats obtenus.

Le directeur général ou la directrice générale de la vérification doit veiller à ce que l'examineur ou l'examinatrice de la qualité soit consulté en temps opportun et reçoive l'information dont il ou elle a besoin pour procéder à son examen.

La confidentialité et la sécurité

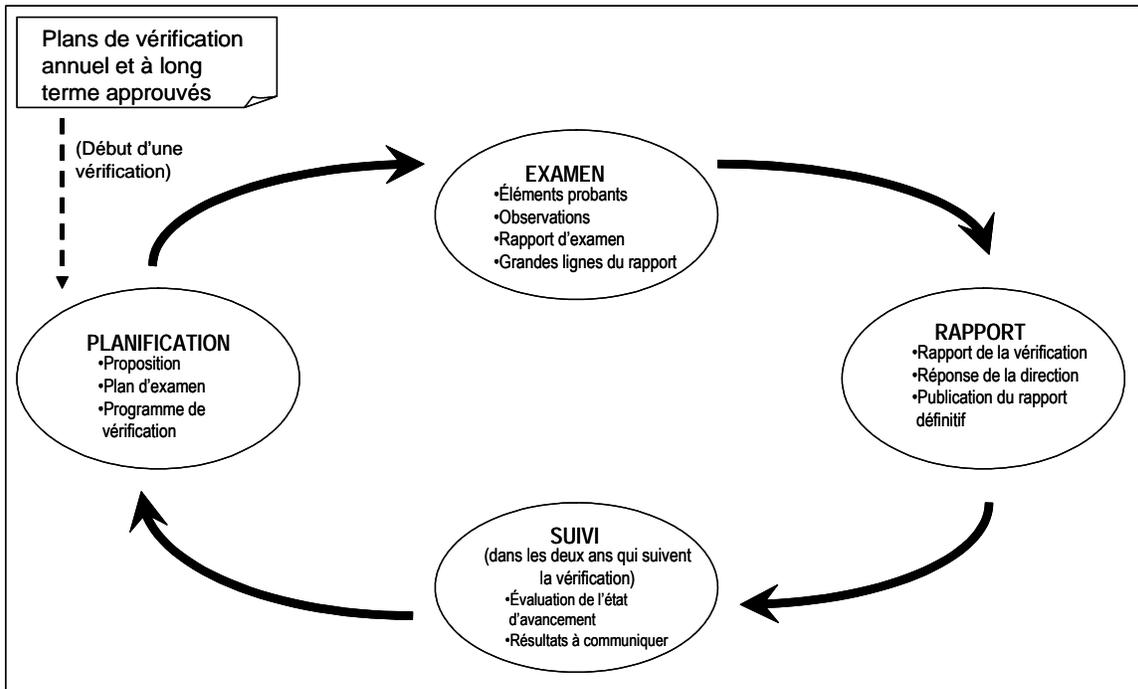
La CFP s'efforce d'appliquer les normes les plus élevées en matière de conduite professionnelle et d'intégrité. Elle cherche à établir des relations empreintes de respect et de confiance avec la direction et le personnel des entités vérifiées. L'application de ces normes et de ces principes repose en partie sur l'assurance que l'information tant de l'entité que de l'organisation sera traitée de manière sûre et confidentielle.

Le Code de déontologie en vérification de la CFP exige de tous les employés et de toutes les employées de la DGV de même que des contractuels et des contractuelles qui participent aux vérifications qu'ils et elles assurent la confidentialité et la protection des documents et des communications internes. Les personnes visées doivent se comporter tel que l'exigent les politiques de la CFP. Elles doivent respecter le caractère confidentiel de l'information obtenue des entités vérifiées. L'équipe de vérification doit veiller à la protection et à la confidentialité de tous les dossiers, qu'ils soient dans les bureaux de la CFP ou dans ceux de l'entité vérifiée.

Le processus de vérification de la CFP

Les vérifications de la CFP comportent quatre phases, qui sont illustrées dans la pièce 3.1 qui suit.

Pièce 3.1 Le processus de vérification de la CFP



- La planification de la vérification**

La phase de la planification permet à l'équipe de vérification d'acquérir les connaissances voulues sur l'entité, l'activité de dotation examinée ainsi que les problèmes auxquels elle fait face. Ces connaissances permettront à l'équipe de vérification d'élaborer un plan d'examen qui servira de point de départ à la conduite ordonnée, efficace et rentable de la vérification.
- L'examen de la vérification**

La phase de l'examen a pour objet de recueillir les éléments probants adéquats et suffisants qui permettront de tirer une conclusion quant aux objectifs fixés et de soutenir toutes les déclarations faites dans le rapport de vérification.
- Le rapport de vérification**

La phase du rapport consiste à communiquer les constatations, les conclusions et les recommandations de vérification de manière claire, précise, convaincante et efficace.
- Le suivi de la vérification** (normalement, dans les deux ans après la vérification)

Le suivi permet à la CFP et à l'administrateur général ou à l'administratrice générale de savoir jusqu'à quel point l'entité a adopté les mesures correctives envisagées pour corriger les problèmes signalés à la suite de la vérification.

Une chaîne de qualité est intégrée au processus de vérification de la CFP par divers moyens : examen critique, révision, consultation, avis et gestion de projet.

Tout système de gestion de la qualité s'appuie sur un certain nombre de principes, les principaux étant les suivants :

- la qualité est intégrée au processus de production plutôt que de dépendre d'une vérification ou d'une liste de contrôle après la production;
- les responsabilités de chaque intervenant ou intervenante du processus de contrôle sont définies clairement et communiquées de manière appropriée;
- les contrôles répondent aux risques clés en temps opportun;
- l'excès de mesures de contrôle mène à une absence de contrôle;
- le processus de contrôle doit être efficient;
- les contrôles s'intègrent en cascade et comportent un choix judicieux de mesures par diverses sources : extérieur, entité, direction générale, équipe et personnes;
- les contrôles sont axés sur les résultats;
- les vérificateurs et les vérificatrices participent à l'évolution continue du cadre de contrôle.

Les éléments qui composent le système de gestion de la qualité de la CFP sont abordés tout au long des chapitres du présent manuel. Ils sont résumés aux annexes C et D.

Les politiques de vérification et les processus détaillés liés à chacune des phases de la vérification sont expliqués dans les chapitres 4 à 7.

4 La planification de la vérification

Chaque vérification doit être planifiée adéquatement afin de répondre aux objectifs de manière efficace et efficiente.

Planifier la vérification

Chaque facette d'une vérification de la Commission de la fonction publique (CFP) doit faire appel au jugement professionnel et à l'esprit d'initiative. Une fois le choix de la vérification arrêté, des décisions doivent être prises sur un certain nombre d'éléments :

- ce qu'il faut vérifier et jusqu'à quel point;
- les objectifs;
- les stratégies, la méthodologie et la technologie à utiliser pour évaluer les résultats constatés au sujet de l'intégrité du processus de nomination;
- les compétences, les spécialités et l'expérience requises pour la vérification.

La stratégie retenue pour tirer une conclusion sur chacun des objectifs de vérification est itérative. L'information est recueillie et évaluée, et l'équipe doit alors décider si elle peut passer à l'étape suivante ou s'il lui faut obtenir plus d'information ou consulter davantage. Ainsi, l'équipe saura très tôt dans le processus si la vérification sera efficace par rapport au coût ou si elle devra repenser sa stratégie. Il est possible de modifier la vérification ou de l'annuler avant que le montant des coûts engagés ne devienne trop élevé.

Au cours de la planification, l'équipe fait des recherches sur le sujet à vérifier et l'entité vérifiée, consulte le Comité consultatif de la vérification (CCV) et la présidente, et communique à divers moments avec la direction de l'entité vérifiée.

Comprendre le sujet de la vérification

Avant de commencer la planification détaillée, l'équipe de vérification acquiert une connaissance approfondie du sujet de la vérification (activités de dotation de l'entité ou de la fonction de dotation de portée gouvernementale). Peu importe l'ampleur et la nature du sujet, il est important que l'équipe de vérification acquière une bonne « vue d'ensemble ». Si elle tire des conclusions ou signale des faiblesses sans avoir cette compréhension d'ensemble, ses travaux pourraient se révéler improductifs ou ses constatations, trompeuses. L'équipe devrait avoir une connaissance à jour des éléments suivants :

- les autorisations législatives pertinentes;
- la structure organisationnelle, y compris les bureaux régionaux et de secteur;
- le contexte dans lequel évolue l'entité;
- le contexte dans lequel se sont déroulées les activités de dotation;
- le personnel clé et les changements à ce niveau;
- les niveaux et les types d'activités de dotation;

- les mécanismes de reddition de comptes, y compris la délégation des pouvoirs de dotation;
- les principaux systèmes de contrôle qui ont une incidence sur la gestion de la dotation et des ressources humaines dans son ensemble;
- la qualité et la fiabilité des principaux systèmes de données sur les ressources humaines;
- les risques importants en matière de dotation et les problèmes que connaît l'entité;
- les profils de risque de l'entité tenus à jour par la Direction générale de la vérification (DGV);
- les lacunes ou les faiblesses connues qui se rapportent au sujet de la vérification qui ont été signalées dans des rapports de vérification ou d'examen antérieurs : vérifications de la CFP, vérifications internes et évaluations effectuées par l'entité, vérifications du Bureau du vérificateur général du Canada, ou autres rapports.

La proposition de vérification et le mandat préliminaire

Au cours de la phase de la planification, l'équipe de la vérification prépare une proposition de vérification et le mandat préliminaire en vue de les faire approuver par le Comité de gestion de la vérification (CGV). Le mandat préliminaire couvre les objectifs visés et l'étendue de la vérification. Il est le point de départ de la rencontre avec l'entité au cours de laquelle la vérification est présentée à la direction de l'entité. L'équipe de vérification sollicite l'opinion de la direction sur les facteurs de réussite essentiels des activités de dotation vérifiées, sur la responsabilité de la direction en regard des activités en question, les sources des critères, les risques, les sujets qui la préoccupent, ainsi que les autres vérifications ou études effectuées dans ce domaine.

L'évaluation préliminaire de l'entité vérifiée

La phase de la planification suppose une évaluation préliminaire d'ensemble des activités de dotation à vérifier, avant d'effectuer une vérification plus poussée. L'équipe de vérification recueille de l'information afin de mettre le point final aux décisions préliminaires portant sur l'étendue, les coûts, le calendrier, les compétences et de proposer les objectifs de vérification, les secteurs à examiner à fond, les critères et la stratégie d'examen. Ce faisant, l'équipe de vérification met au point une vérification qui réduira les risques d'énoncer des observations erronées, de tirer des conclusions fautives ou de formuler des recommandations inappropriées.

L'équipe de vérification recueille l'information nécessaire en recourant à un grand nombre de procédés et de techniques, dont :

- des entrevues avec la direction de l'entité;
- l'examen des autorisations, des politiques, des directives, etc.;
- l'examen des rapports ministériels sur le rendement, des rapports sur les plans et les priorités, des rapports annuels, des plans stratégiques, des analyses de l'environnement et des plans de gestion des ressources humaines;
- l'examen du site Web de l'entité;
- l'examen des rapports de gestion et des rapports redditionnels;
- l'examen des principaux systèmes de données et des procédures de contrôle des ressources humaines;

- l'évaluation des risques auxquels l'entité doit faire face et leur incidence sur les questions de vérification;
- les consultations menées auprès de conseillers ou de conseillères et d'organisations afin de trouver les meilleures pratiques et les améliorations possibles;
- l'examen des vérifications et des études que la CFP a menées antérieurement, ainsi que des vérifications et des études menées par des tiers;
- l'examen des données de dotation et des autres renseignements ainsi que des tendances compilés par la CFP et d'autres organisations;
- l'examen des activités de dotation.

L'évaluation du risque lié aux questions de vérification

L'évaluation du risque est un outil important utilisé à la phase de la planification. On entend par « risque » la probabilité qu'un événement ou qu'une action quelconque ait un effet négatif sur les résultats attendus. À la CFP, le risque est la probabilité que survienne une action ou un événement lié à la dotation, combinée à l'effet négatif possible sur l'intégrité du processus de nomination. Les risques peuvent aussi être les menaces qui pèsent sur la réalisation des objectifs d'une entité. Dans l'évaluation du risque, l'équipe de vérification devrait se poser le genre de questions suivantes.

- Qu'est-ce qui peut mal tourner?
- Quelles sont les occasions à saisir qui peuvent passer inaperçues?
- Quelle est la probabilité que les choses tournent mal ou que des occasions à saisir soient ratées?
- Quelles sont les conséquences?
- Le risque peut-il être minimisé ou contrôlé?

Le plan d'examen sommaire

En se fondant sur les travaux réalisés jusqu'alors dans le cadre de cette phase, l'équipe de vérification doit préparer un plan d'examen sommaire montrant :

- les objectifs de la vérification;
- les liens entre la vérification et le mandat de la CFP et la manière dont la vérification fait avancer les priorités de vérification de la CFP;
- la façon dont la vérification servira le Parlement et la population canadienne;
- l'étendue;
- les critères;
- la stratégie et la méthodologie;
- les risques significatifs associés à la vérification et les mesures d'atténuation;
- les échéanciers;
- l'équipe de vérification et le budget.

Le plan d'examen sommaire est présenté au CCV et à l'examineur ou l'examinatrice de la qualité qui en font un examen critique et donnent leur avis à son sujet. Une fois que le plan est prêt, le directeur général ou la directrice générale de la vérification le présente à la vice-présidente ou au vice-président de la DGV, pour qu'elle ou il l'approuve. Ce plan est la base du mandat de vérification.

Le mandat de vérification

L'équipe de vérification prépare le mandat à partir des objectifs, de l'étendue, des critères, de la stratégie de vérification et de l'échéancier du plan d'examen sommaire approuvé. Le mandat est le document grâce auquel les vérificateurs ou les vérificatrices et la direction de l'entité comprennent bien ce à quoi ils ou elles doivent s'attendre de la vérification.

L'équipe de vérification présente le mandat à la direction de l'entité, explique les modifications apportées par rapport au mandat préliminaire, sollicite son opinion et ses commentaires au sujet de l'étendue, des objectifs et des critères, de préférence par écrit. La direction de l'entité n'approuve pas le mandat.

Le plan d'examen

Le produit principal de la phase de planification est le plan d'examen. Il décrit comment les éléments probants seront recueillis au cours de la phase de l'examen en vue de réaliser les objectifs de la vérification de la manière la plus efficace possible par rapport au coût.

Le plan d'examen est préparé sous l'égide du directeur général ou de la directrice générale de la vérification. Il doit être vu comme :

- un guide servant à mener et à coordonner les travaux d'examen et à les communiquer;
- un cadre qui permet de distribuer les tâches, de calculer et de fixer le budget pour le reste de la vérification;
- une base facilitant la supervision du travail;
- un moyen de transférer les connaissances au personnel moins expérimenté.

Le plan d'examen doit contenir :

- les objectifs de la vérification;
- l'étendue de la vérification, les principales considérations et la justification des décisions relatives à l'étendue et aux limites qui s'y appliquent et la façon dont la vérification prend en compte les risques cernés lors de la sélection de la vérification;
- les critères de vérification et leurs sources;
- une description de la stratégie et de la méthodologie 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 et le moment pour le faire), y compris les possibilités de quantifier les résultats;
- l'identification du personnel de vérification, y compris le personnel des régions et des services fonctionnels, ainsi que les spécialistes de l'intérieur et de l'extérieur dont l'expertise sera requise;
- une description des connaissances, des compétences et de l'expérience des membres de l'équipe attachés à la vérification;
- le calendrier de la vérification, les étapes clés ou les points de contrôle ainsi que le rôle du CCV;
- le coût estimatif de la vérification, en temps et en argent, pour le personnel contractuel, les déplacements et la traduction, y compris, au besoin, une analyse de l'écart par rapport au budget de vérification initial approuvé.

Avant de commencer les travaux sur place, l'équipe de vérification doit préparer ses programmes de vérification qui décrivent les procédés de vérification pour la phase de l'examen. Des programmes de vérification bien conçus assurent une approche systématique et rigoureuse à la phase de l'examen et facilitent la documentation des travaux de l'équipe de vérification.

Les objectifs de la vérification

Toute vérification doit avoir des objectifs clairs en regard desquels il sera possible de tirer des conclusions.

On exprime habituellement les objectifs d'une vérification par les questions auxquelles la vérification est censée répondre relativement à l'exécution des nominations et des activités connexes. En termes généraux, les objectifs d'une vérification de la CFP correspondent au plan stratégique de la CFP.

Les objectifs de la vérification doivent être examinés avec soin et énoncés clairement. En règle générale, leur nombre est limité. 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 d'eux. Comme le travail de vérification des étapes à suivre consiste à répondre aux questions soulevées dans les objectifs, ceux-ci doivent être définis avec le plus de précision possible pour éviter du travail de vérification inutile et coûteux. Toute modification des objectifs, accompagnée des considérations principales et de leur justification, doit être portée à l'attention de la vice-présidente ou du vice-président de la DGV, du CCV et de l'examineur ou l'examinatrice de la qualité.

Le travail de vérification est aussi un moyen de transmettre de l'information utile et nécessaire au Parlement. Les objectifs non liés à la vérification, comme celui de donner un aperçu d'un processus ou d'un sujet, sur lequel il est impossible d'arriver à une conclusion et que par ailleurs on n'attend pas, devraient être distincts des objectifs de vérification.

L'étendue de la vérification

- **L'étendue de la vérification doit être claire pour ce qui est de la portée, du calendrier et de la nature de la vérification;**
- **Les questions à vérifier doivent être choisies en fonction de leur pertinence par rapport au mandat de la CFP, de leur importance et de leur vérifiabilité.**

Aux étapes initiales de la planification, l'activité de nomination à vérifier est souvent définie en termes très généraux. Il est souvent peu pratique ou rentable de tout vérifier. Pour bien circonscrire l'étendue de la vérification, il faut limiter les questions d'importance à celles qui se rapportent à l'objectif de la vérification, qu'il est possible de vérifier avec les ressources disponibles et qui sont essentielles à l'atteinte des résultats

prévus de l'activité vérifiée. Il y a trois principes de base liés à l'étendue de la vérification :

- la pertinence par rapport au mandat de la CFP;
- les questions d'importance;
- la vérifiabilité.

La pertinence par rapport au mandat de la CFP

La LEFP actuelle et la nouvelle LEFP donnent à la Commission le pouvoir de faire des vérifications sur n'importe quel sujet qui relève de sa compétence. Le mandat de la CFP et les questions qui sont d'un intérêt particulier pour les parlementaires sont les facteurs clés à considérer au moment d'évaluer la pertinence des questions de vérification.

Les questions d'importance

Pour dégager les questions d'importance, il faut répondre aux interrogations suivantes.

- Le sujet a-t-il une incidence marquante sur le processus de nomination?
- Ce domaine présente-t-il un risque élevé?
- Est-ce important?
- La vérification peut-elle contribuer à améliorer le rendement et la responsabilisation en regard du processus de nomination?
- Cette question a-t-elle beaucoup de visibilité ou présente-t-elle un intérêt particulier immédiat pour les parlementaires et la population canadienne?

Arriver à bien délimiter l'étendue de la vérification a pour effet, entre autres, de cerner les sujets possiblement importants ou les questions qui devraient faire l'objet d'une vérification approfondie. Généralement, les questions qui seront retenues pour une vérification approfondie sont les questions les plus cruciales pour le succès de l'activité de dotation vérifiée ou les questions qui présentent les risques les plus élevés. Le vérificateur ou la vérificatrice doit rester très attentif ou attentive pour repérer les processus critiques de dotation et ensuite y concentrer sa vérification.

La vérifiabilité

On entend par « vérifiabilité » le fait pour l'équipe de vérification de pouvoir effectuer la vérification conformément aux normes professionnelles et aux politiques de vérification. Il peut se présenter toute une gamme de situations susceptibles d'amener une équipe à décider de ne pas vérifier un secteur donné même si celui-ci est important et pertinent. Pour arriver à cette décision, l'équipe de vérification doit avoir conclu :

- qu'elle n'a pas ou ne peut obtenir l'expertise nécessaire;
- que le secteur subit des changements importants ou radicaux;
- qu'il est impossible de trouver des critères valables pour évaluer le rendement.

L'énoncé de l'étendue

L'énoncé de l'étendue devrait décrire les programmes et les fonctions rattachés à la dotation qui sont l'objet de la vérification, y compris les secteurs régionaux de l'entité

vérifiée, ainsi que la période visée par la vérification. Il devrait aussi indiquer toute question ou secteur qui a été exclu de l'étendue.

Les critères de vérification

La vérification doit s'appuyer sur des critères valables, sur lesquels les observations et les conclusions pourront être fondées.

Les vérificateurs et les vérificatrices doivent disposer d'un moyen de mesurer ou de juger les résultats liés aux sujets qui font l'objet de la vérification. Les normes utilisées à cette fin s'appellent des critères de vérification.

Les critères de vérification sont des normes de rendement et de contrôle raisonnables et réalistes par rapport auxquelles il est possible d'évaluer et de mesurer la conformité, le caractère adéquat des systèmes et des pratiques, ainsi que l'économie, l'efficacité et le rapport coût-efficacité des activités de dotation. Ils doivent être pertinents, fiables, impartiaux, faciles à comprendre et complets. L'ensemble des constatations cernées par rapport aux critères, combiné à l'exercice du jugement professionnel, permet à l'équipe de vérification de tirer une conclusion sur chaque objectif de vérification.

L'ampleur de l'effort requis pour assurer la pertinence des critères est fonction de leurs sources que voici :

- la LEFP et les autres lois et règlements pertinents;
- les politiques, les normes et les cadres de contrôle des organismes centraux;
- les rapports sur les plans et les priorités et les rapports sur le rendement de l'entité;
- les bonnes pratiques généralement reconnues;
- les politiques et les normes établies par l'entité vérifiée;
- les critères utilisés dans des vérifications semblables;
- les normes et les pratiques d'autres organisations exerçant le même genre d'activités;
- les vérifications antérieures de la CFP.

L'équipe de vérification peut, de manière générale, élaborer les critères à partir des lois ou des règlements. Elle n'a alors qu'à s'assurer qu'ils sont liés à l'objectif de vérification.

Les sources premières des critères pour les vérifications de la CFP sont les mécanismes de contrôle, les normes, les mesures, les engagements relatifs à l'atteinte de résultats et les buts visés par la direction de l'organisation ou imposés par le Parlement ou des organismes centraux. Si l'entité a adopté des mesures valables et spécifiques pour évaluer ses propres résultats, le vérificateur ou la vérificatrice doit procéder à l'examen de celles qui sont liées à la vérification pour s'assurer qu'elles sont raisonnables et complètes. Si les mesures de l'entité sont jugées raisonnables et suffisantes, elles pourront servir de critères de vérification.

La directrice générale ou le directeur général de la vérification doit :

- discuter des objectifs de la vérification et des critères à utiliser ainsi que des responsabilités de la direction à l'égard du sujet avec les hauts fonctionnaires de l'organisation qui fait l'objet d'une vérification;

- obtenir leurs commentaires, par écrit si possible, sur la pertinence des critères et la compréhension qu'a l'équipe de vérification de la responsabilité de la direction dans le contexte de la stratégie de vérification;
- consulter la vice-présidente ou le vice-président de la DGV et le CCV s'il y a désaccord avec la direction sur l'un ou l'autre des points.

En aucun cas, la vérification ne doit être menée sur la base de critères susceptibles de donner des résultats faussés ou trompeurs.

S'il y a désaccord avec la direction sur les critères ou les responsabilités de la direction, le rapport doit en faire mention et expliquer pourquoi l'équipe de vérification considère que la direction est responsable du sujet et qu'elle a retenu les critères malgré l'opposition de la direction.

À mesure que la vérification progresse, on peut se rendre compte, à la lumière de plus amples renseignements, que certains critères ne sont pas nécessaires à l'atteinte des objectifs de la vérification. Dans ce cas, il est inutile de poursuivre les travaux de vérification relatifs à ces critères.

La stratégie de vérification

Après avoir défini l'objectif, l'étendue et les critères de la vérification, l'équipe de vérification doit élaborer une stratégie qui conduira aux résultats les plus significatifs, au meilleur coût possible. Cet exercice devrait être documenté : stratégie et méthodologie de vérification, nature, ampleur, calendrier de collecte des éléments probants à analyser, compte tenu des risques déterminés et des tests de la fiabilité des contrôles, y compris la possibilité de quantifier les résultats.

En général, l'équipe de vérification vérifie les systèmes de contrôle de l'entité qui touchent à la fonction de dotation afin de déterminer si l'entité dispose des systèmes adéquats pour donner l'assurance raisonnable que la dotation a atteint les résultats escomptés. La vérification est conçue de manière à permettre l'analyse, l'examen et la vérification par sondage des éléments clés du système de contrôle en vue d'obtenir l'assurance que celui-ci est conçu et mis en place correctement. Si le système de contrôle est efficace, il est fort probable que les résultats seront satisfaisants.

Normalement, seuls les éléments à risque élevé sont examinés en profondeur. Les contrôles sont choisis en fonction de leur importance par rapport à l'atteinte des résultats clés. Si des lacunes importantes sont observées, le vérificateur ou la vérificatrice pousse plus loin l'examen pour trouver la cause du problème et ses effets réels ou éventuels sur les résultats escomptés. Cette stratégie constitue une base solide pour la formulation de recommandations visant à améliorer les systèmes et les pratiques de même que pour la détection des mécanismes de contrôle inutiles.

Lorsqu'il ou elle vérifie les systèmes de contrôle de l'entité, le vérificateur ou la vérificatrice peut examiner les opérations, les événements, les dossiers ou les documents. La méthodologie de base consiste à définir la population à vérifier, à prélever un échantillon et à examiner les opérations en fonction de normes ou de critères.

L'échantillonnage peut être la principale méthode de collecte des éléments probants. Les sondages directs sont particulièrement utiles lorsque le vérificateur ou la vérificatrice veut évaluer la portée d'un événement ou d'une caractéristique quelconque dans la population ou quantifier les effets d'une lacune. Si le vérificateur ou la vérificatrice désire projeter les résultats des sondages pour faire une extrapolation à l'ensemble de la population, il ou elle peut avoir recours à des techniques établies d'échantillonnage. À défaut de maîtriser les techniques d'échantillonnage, il ou elle peut avoir recours à des spécialistes.

Après avoir choisi les tests, les procédés et la méthodologie, l'équipe de vérification doit passer à l'étape de l'examen où elle recueillera les éléments probants adéquats et suffisants pour étayer le rapport de vérification.

5 L'examen de la vérification

Le vérificateur ou la vérificatrice doit recueillir des éléments probants adéquats et suffisants pour étayer le contenu de son rapport.

Les éléments probants

Les éléments probants sont de l'information recueillie qui sert de fondement factuel aux observations et aux conclusions sur les 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, les observations et les conclusions menant à des recommandations.

La vérification peut être vue comme un processus décisionnel itératif. La collecte d'éléments probants se fait dans le cadre de ce processus. Le vérificateur ou la vérificatrice recueille l'information, en évalue l'à-propos et décide si elle est adéquate et suffisante pour étayer les observations, tirer des conclusions en regard des objectifs de vérification et faire des recommandations utiles. Si ce n'est pas le cas, il ou elle devra peut-être recueillir d'autres éléments probants.

La collecte des éléments probants se déroule comme suit :

- concevoir les procédés ou les tests de vérification (élément du plan d'examen);
- exécuter les procédés ou les tests destinés à recueillir les éléments probants;
- analyser les éléments probants et tirer des conclusions, ce qui peut vouloir dire également évaluer les résultats en regard des critères de vérification;
- décider à savoir s'il faut obtenir plus d'information et s'il est possible de l'obtenir, ou si des éléments probants adéquats et suffisants existent.

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 dans la collecte d'éléments probants adéquats et suffisants.

La vérificatrice ou le vérificateur doit rester attentif à tout indice portant à croire que la collecte des éléments probants ne donnera pas le niveau d'assurance requis et qu'il faudra prendre des mesures correctives. Les observations, les conclusions et les recommandations contenues dans le rapport doivent résister à toute remise en question. C'est pourquoi elles doivent s'appuyer sur des éléments probants adéquats et suffisants.

Avant de décider si elle ou il a recueilli des éléments probants adéquats et suffisants, la vérificatrice ou le vérificateur doit être convaincu, en se fiant à son jugement professionnel, que le risque qu'elle ou qu'il énonce des observations erronées, des conclusions fautives ou des recommandations inappropriées est faible.

Par définition, et conformément aux normes de vérification de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, toute vérification apporte un niveau élevé d'assurance. Le vérificateur ou la vérificatrice fournit un niveau élevé, quoique non absolu, d'assurance grâce aux éléments probants qu'il ou elle recueille par divers procédés : inspection, prise de renseignements, demande de confirmation, calcul, analyse et discussion, autant de procédés qui lui permettront de minimiser le risque de tirer des conclusions inappropriées.

Même si, en dernier ressort, la décision de savoir si des éléments probants adéquats et suffisants ont été recueillis est affaire de jugement professionnel, le vérificateur ou la vérificatrice doit quand même tenir compte de plusieurs facteurs dans sa prise de décisions.

Des éléments probants adéquats

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'information n'est pas pertinente, elle ne peut servir de preuve.

On parle de *fiabilité* de l'information s'il est probable qu'on obtiendrait les mêmes réponses si on répétait les tests de vérification ou si l'on obtenait l'information à partir de sources différentes. Cela 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 touché par les erreurs de mesure (distribution aléatoire des erreurs de mesure).

La *validité* est ce qui caractérise une information qui est bien ce qu'elle est censée être relativement au contenu, à l'origine et au moment où elle est recueillie. Les vérifications exigent rarement une authentification de documents ou de renseignements. On ne s'attend pas non plus à ce que le vérificateur ou la vérificatrice soit un expert ou une experte en la matière. Cependant, il ou elle 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.

Règles à suivre pour juger 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 ou la vérificatrice 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 vérifiée;

- la qualité de l'information produite par l'entité vérifiée est directement liée à la robustesse de ses contrôles internes (les vérificateurs et les vérificatrices 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.

Des éléments probants suffisants

Les concepts d'éléments probants suffisants (quantité) et adéquats (qualité) sont interdépendants. Les éléments probants sont suffisants si, lorsqu'on les prend globalement, leur poids permet d'étayer de manière convaincante le contenu du rapport de vérification. Le vérificateur ou la vérificatrice, lorsqu'il ou elle exerce son jugement professionnel, doit 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 de l'observation ou de la conclusion (en général, plus l'importance relative est grande, plus les éléments probants doivent répondre à des normes rigoureuses);
- le risque en jeu si l'observation est erronée ou la conclusion fausse;
- les coûts à engager pour obtenir de nouveaux éléments probants par rapport aux avantages probables pour étayer les observations et les conclusions.

Il arrive souvent que les « faits » importants ne soient pas uniques, mais plutôt constitués d'un ensemble de faits interdépendants. Lorsqu'il ou elle évalue la qualité et la quantité des éléments probants, le vérificateur ou la vérificatrice doit se rappeler que la valeur de l'ensemble peut être aussi grande que celle des faits pris individuellement.

Le vérificateur ou la vérificatrice est souvent aux prises avec un problème : comment fournir suffisamment d'éléments probants adéquats pour prouver qu'une chose n'existe pas. On doit alors se demander où l'on a cherché et avec quel degré de minutie. Dans ces circonstances, il est particulièrement important que le vérificateur ou la vérificatrice exploite plusieurs sources, c'est-à-dire qu'il ou elle corrobore l'information et consigne ses démarches au dossier.

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

Si, malgré tous les efforts faits, on n'arrive pas à obtenir des éléments probants adéquats et suffisants, l'étendue du travail de vérification est limitée. Dans cette situation, le vérificateur ou la vérificatrice peut signaler les éléments probants recueillis et mettre en lumière leurs limites, sans énoncer d'observations ou de conclusions. Si la CFP décide de signaler la question, elle devrait exprimer une conclusion avec réserve, à savoir qu'une certaine partie des éléments considérés ne peut faire l'objet d'une évaluation en raison du

manque d'éléments probants. Si, de l'avis de la CFP, 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, c'est-à-dire qu'on ne peut tirer de conclusion sur le sujet.

Les sources et les types d'éléments probants

Les éléments probants proviennent de trois grandes sources :

L'information recueillie par le vérificateur ou la vérificatrice (éléments probants primaires). Le vérificateur ou la vérificatrice obtient directement l'information par des moyens comme les entrevues, les enquêtes, les inspections ou l'observation. Ici, le vérificateur ou la vérificatrice a le contrôle sur les méthodes employées et la qualité de l'information recueillie. Cependant, il ou elle doit 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). Le vérificateur ou la vérificatrice peut 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. Le vérificateur ou la vérificatrice doit apprécier la qualité de l'information au moyen de l'évaluation et de la corroboration et en testant l'efficacité des contrôles internes pertinents. Le vérificateur ou la vérificatrice peut réduire l'étendue des sondages sur la qualité de l'information si elle ou il constate 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 constituer des éléments probants. Dans certains cas, l'information a été vérifiée par d'autres, ou le vérificateur ou la vérificatrice est en mesure de la vérifier lui-même ou elle-même. Parfois, l'information soumise par des tiers ne peut être vérifiée, mais sa qualité est connue (exemple : les données de Statistique Canada). La mesure dans laquelle les éléments probants provenant de tiers peuvent être utilisés dépend de la mesure dans laquelle sa qualité peut être reconnue.

Les formes d'éléments probants

Les éléments probants peuvent prendre différentes formes.

- **Éléments probants matériels**

Ces éléments 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. Ces observations comportent un risque, c'est-à-dire que la présence de l'observateur ou de l'observatrice influe sur la situation et affecte la validité des résultats. L'observateur ou l'observatrice devrait donc se faire le plus discret ou discrète possible.

- **Éléments probants testimoniaux**
Il s'agit habituellement de déclarations verbales ou écrites en réponse aux questions du vérificateur ou de la vérificatrice. Ces éléments sont recueillis, par exemple, au moyen d'entrevues avec le personnel de l'entité vérifiée et de sondages (au téléphone ou par courrier) auprès de la clientèle du service. La prise de renseignements a toujours été l'une des techniques de vérification les plus utilisées. Pour que l'entrevue soit fructueuse, il importe de bien se préparer, d'accorder de l'importance au breffage et au débreffage et à la documentation. Les éléments probants recueillis lors d'entrevues doivent être corroborés, autant que possible, par des éléments probants provenant d'autres personnes ou d'autres sources.
- **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. On peut obtenir des éléments de ce genre, qui comprennent de l'information électronique ou sur papier, auprès de l'entité vérifiée ou de tiers.
- **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.

L'analyse des éléments probants suit dans le temps la collecte de ces éléments, mais 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. Autrement, ils pourraient constater que les éléments de preuve recueillis ne se prêtent pas à certaines formes d'analyse.

Lorsqu'il ou elle recueille de l'information durant l'examen, le vérificateur ou la vérificatrice doit avoir en tête l'étape du rapport et la nécessité de communiquer le message de vérification d'une manière convaincante. Il ou elle doit chercher des possibilités d'utiliser des études de cas, un moyen souvent convaincant d'illustrer un point particulier dans le rapport de vérification.

La présentation de données chiffrées est un moyen à ne pas négliger pour prouver l'importance des observations et des recommandations. Il faut prévoir la quantification dès la phase de planification.

L'utilisation du travail d'autres personnes

Pour des raisons d'efficience, le vérificateur ou la vérificatrice, lorsqu'il ou elle peut le faire, doit utiliser les travaux de vérification interne et d'évaluation et faire appel aux experts de l'intérieur et de l'extérieur aussi souvent que possible. Lorsque le travail d'autres personnes est la principale ou la seule source d'éléments probants de certaines observations, conclusions et recommandations, le vérificateur ou la vérificatrice doit évaluer et corroborer les travaux qu'il ou elle a l'intention d'utiliser. Il ou elle déterminera ainsi si ce travail répond aux politiques et aux normes de vérification de la CFP, pour ce

qui est de la collecte d'éléments probants adéquats et suffisants et qu'il ou elle peut faire confiance à ces travaux.

Le vérificateur ou la vérificatrice peut se faire une idée de la qualité du travail d'autres personnes en vérifiant leur réputation, leurs titres de compétence et leur indépendance. Il peut aussi examiner leurs programmes et leurs rapports de vérification ainsi que leurs feuilles de travail. La nature et la portée de l'évaluation et de la corroboration dépendront de l'ampleur du travail par rapport aux objectifs de vérification de la CFP et de la mesure dans laquelle le vérificateur ou la vérificatrice utilisera ce travail.

Lorsque le vérificateur ou la vérificatrice utilise le travail d'autres personnes, il ou elle doit évaluer et corroborer les éléments probants pour s'assurer de la validité des constatations. Normalement, lorsque de telles constatations sont incluses dans le rapport de vérification de la CFP, la source des constatations est clairement indiquée.

La documentation des éléments probants

Une des politiques sur la conduite des vérifications de la CFP exige que l'équipe de vérification conserve de la documentation et des dossiers appropriés. Les feuilles de travail et les dossiers servent à documenter les décisions clés et les travaux de vérification. C'est une activité capitale de la vérification, qui doit être menée à terme avant que l'ébauche de transmission soit présentée.

Une bonne documentation aide à assurer que :

- 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 expliquées, en réponse à des demandes de renseignements internes ou externes;
- le lien solide 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.

Les vérificateurs ou les vérificatrices doivent exercer leur jugement professionnel lorsqu'ils ou elles consignent les éléments probants au dossier. Comme principe directeur, le vérificateur ou la vérificatrice doit se rappeler que les dossiers de vérification et les feuilles de travail doivent comprendre ou les éléments probants ou une description suffisante de ceux-ci pour permettre au gestionnaire ou à la gestionnaire de la vérification et à d'autres qui examineront l'ensemble des éléments probants d'arriver aux mêmes conclusions que le vérificateur ou la vérificatrice.

En plus d'être complets, exacts et clairs, les dossiers et les feuilles de travail qui contiennent les éléments probants doivent être organisés de manière logique de sorte que ces derniers soient facilement repérables.

La documentation comprend habituellement la majorité des éléments probants, mais il n'est pas toujours nécessaire de copier ou de garder en dossier chaque document examiné ou encore de donner l'information détaillée tirée de ces documents. Par exemple, si les éléments probants comprennent les dossiers de l'entité vérifiée, il peut être suffisant de

consigner en dossier qu'un document en particulier a été examiné et de noter l'information qui permettra d'identifier le document en question et de le trouver.

Des feuilles de travail complètes, avec renvois et références, sont d'une importance capitale lorsque vient le moment de revoir les constatations avec la direction, d'informer la présidente, d'étayer les dépositions devant les comités parlementaires, de répondre aux demandes de renseignements de l'entité vérifiée ou d'autres parties intéressées et de planifier les prochaines missions. L'indexation et le renvoi sont d'excellents moyens de rendre les éléments probants facilement repérables.

L'équipe de vérification doit préparer un dossier de corroboration dans lequel elle conservera les éléments probants les plus pertinents en ce qui a trait au contenu du rapport de vérification. Ce dossier est un moyen d'assurer la qualité des travaux de vérification. Réunir tous les éléments probants qui se rapportent à un rapport et ainsi les rendre facilement repérables permet également à la CFP de répondre aux demandes de renseignements provenant de l'intérieur et de l'extérieur (p. ex., audience du Comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires ou de tous les autres comités permanents).

Le dossier de corroboration tire son utilité du fait que les observations, les conclusions et les recommandations découlent logiquement des éléments probants en main et qu'elles sont solidement étayées. Les éléments probants du dossier de corroboration doivent être suffisamment convaincants pour qu'une personne avertie arrive, après examen du dossier, à des observations, des conclusions et des recommandations similaires.

La corroboration couvre tous les aspects du rapport. En plus des éléments probants requis pour étayer les faits énoncés, le dossier de corroboration comprend les éléments justifiant les décisions, les hypothèses et les conclusions du vérificateur ou de la vérificatrice. Par exemple, on pourrait y retrouver un document expliquant les arguments et les éléments justifiant les décisions du vérificateur ou de la vérificatrice. Habituellement, seule une petite partie d'un document ou le résumé des feuilles de travail sera nécessaire pour justifier un énoncé.

Le vérificateur ou la vérificatrice fera appel à son jugement professionnel pour décider ce qu'il ou elle versera au dossier de corroboration pour étayer le contenu de son rapport. Il ou elle s'assurera d'y inclure tous les éléments probants adéquats et suffisants pour étayer les questions litigieuses, délicates et qui suscitent un grand intérêt. Pour les autres questions, comme les renseignements de base au sujet de l'entité, l'équipe de vérification pourra choisir de faire un renvoi aux éléments probants qui se trouvent dans d'autres dossiers de vérification plutôt que d'insérer une copie de ces éléments probants. Le dossier doit être indexé avec soin et contenir des renvois aux renseignements justificatifs.

Avant de publier l'ébauche externe, l'équipe de vérification réunira les documents que le directeur général ou la directrice générale de la vérification devra examiner en vue de décider si la vérification a permis de recueillir des éléments suffisants et adéquats à l'appui des principales observations, recommandations et conclusions. Le dossier de corroboration doit être complet et révisé avant la remise de l'ébauche de transmission.

Les observations

Le vérificateur ou la vérificatrice doit évaluer de manière objective les éléments probants par rapport aux critères quand il ou elle élabore ses observations et ses conclusions.

L'équipe de vérification recueille des éléments probants afin d'étayer la description de l'activité de dotation à l'étude et d'en évaluer le rendement réel par rapport aux critères de vérification. Si le vérificateur ou la vérificatrice constate que le rendement ne correspond pas aux critères, il faut qu'il ou elle pousse son examen plus loin pour obtenir l'assurance que ses observations et ses conclusions sont significatives, équitables et fondées, et que ses recommandations peuvent mener à une amélioration marquée du rendement.

Les observations de vérification viennent confirmer un rendement satisfaisant ou révéler le niveau, la nature et l'importance des écarts observés par rapport aux critères, la cause du problème, s'il est possible de la trouver, et ses effets sur l'objet de la vérification.

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

- déterminer si la lacune observée constitue un cas isolé ou plutôt un problème générique ou systémique;
- évaluer l'effet possible ou réel de la lacune sur les résultats de l'activité de dotation. Chaque fois que cela est possible, les répercussions du problème doivent être quantifiées ou cernées autrement pour illustrer « ce qui en résulte » dans le rapport;
- 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, 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, des organismes centraux ou des tiers;
- déterminer si la direction de l'entité vérifiée est au courant du problème. Si la direction connaît le problème et a déjà commencé à prendre des mesures correctives, il est peut-être moins important de le mentionner dans le rapport. Quoi qu'il en soit, la manière de communiquer la question sera différente.

Après avoir comparé les éléments probants par rapport aux critères et poussé l'examen de la nature et de l'importance du problème, le vérificateur ou la vérificatrice en arrive à des observations, qui viennent confirmer le rendement satisfaisant ou décrire la nature, le niveau et l'importance des écarts par rapport aux critères. Le vérificateur ou la vérificatrice peut mentionner dans ses observations qui est responsable; il ou elle peut dévoiler la cause et les effets du problème. Au moment d'arrêter le libellé de ses observations, le vérificateur ou la vérificatrice devra peut-être se pencher sur un ensemble de faits et d'éléments probants qui sont interdépendants et les évaluer par rapport aux critères correspondants, ou encore les prendre en compte individuellement.

Les observations constituent la base à partir de laquelle le vérificateur ou la vérificatrice tire ses conclusions sur chacun des objectifs de la vérification. Le vérificateur ou la vérificatrice devrait évaluer l'importance des observations par rapport aux objectifs de vérification. Le vérificateur ou la vérificatrice fera appel à son jugement professionnel au moment de tirer ses conclusions.

Les recommandations

Lorsque le vérificateur ou la vérificatrice signale des lacunes, il ou elle doit formuler des recommandations menant aux mesures correctives à prendre.

Le vérificateur ou la vérificatrice formule des recommandations pour que des mesures correctives soient prises lorsque les constatations énoncées dans le rapport indiquent qu'il y a lieu d'améliorer de manière notable les activités de dotation. Une recommandation peut porter sur une seule ou sur un certain nombre d'observations ou de lacunes connexes.

Il peut y avoir des cas où une recommandation ne constitue pas le meilleur moyen d'atteindre les résultats souhaités. Les exceptions d'application de cette norme de vérification doivent alors être justifiées au cas par cas et approuvées par la vice-présidente ou le vice-président de la Direction générale de la vérification (DGV). 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 professionnelle de la situation.

Lorsqu'une mesure correctrice est en voie d'être instaurée, il convient de le souligner dans le rapport.

Une recommandation doit être :

- solidement appuyée par les observations et les conclusions dont elle découle;
- liée aux causes sous-jacentes de la lacune;
- formulée de manière claire, succincte, directe et suffisamment explicite pour être facilement intelligible sans plus d'explications;
- énoncée en termes généraux (c.-à-d. indiquer ce qui doit être fait en laissant à la direction de l'entité vérifiée le soin d'élaborer les moyens de le faire);
- propice à l'action (c.-à-d. libellée à la voix active et adressée à l'organisation qui est responsable d'y donner suite);
- formulée sur un ton positif et en termes nuancés;
- pratique (c.-à-d. qu'il est possible de la mettre en œuvre dans un délai raisonnable, compte tenu des contraintes d'ordre juridique et d'autres ordres);
- rentable (c.-à-d. ne pas entraîner des coûts qui dépassent les avantages à retirer);
- axée sur les résultats (c.-à-d. donner des indications sur les résultats attendus, de préférence mesurables);
- propice à un suivi (c.-à-d. qu'il est possible de déterminer si les mesures proposées ont été prises);
- logique et cohérente par rapport aux autres recommandations du rapport.

À n'importe quel moment au cours de l'examen, il se peut que l'équipe de vérification soit confrontée à des situations où des mesures immédiates doivent être prises. De telles

situations devraient être portées à l'attention de la vice-présidente ou du vice-président de la DGV. Dans le cas où l'équipe de vérification conclut :

- qu'il pourrait y avoir infractions à la loi ou actes frauduleux, les Services juridiques doivent être consultés;
- qu'il y a une mesure de dotation qui ne serait pas conforme à la LEFP, le Directeur général des Opérations de vérification déterminera si cette mesure doit être portée à l'attention de l'administrateur général ou de l'administratrice générale de l'entité vérifiée ou soumise pour enquête à l'attention de la Direction générale des enquêtes;
- qu'il y a de sérieuses lacunes dans l'exercice du pouvoir délégué par l'administrateur général ou l'administratrice générale et que des conditions devraient être imposées, la vice-présidente ou le vice-président de la DGV doit consulter le vice-président ou la vice-présidente de la Direction générale des politiques de la CFP en vue d'obtenir l'approbation de la présidente. Le rapport devrait faire état de la démarche. Le vérificateur ou la vérificatrice pourrait aussi recommander des conditions en vertu desquelles le pouvoir délégué pourrait être retenu ou rendu;
- que l'application du pouvoir non délégué de la CFP est déficiente, le vérificateur ou la vérificatrice pourrait formuler des recommandations à l'attention de la direction générale où les lacunes ont été constatées.

Toute recommandation portant sur des modifications législatives est très délicate. Si les observations de vérification montrent la nécessité de modifications législatives, il faut en discuter avec les Services juridiques.

Les conclusions

Les conclusions de vérification par rapport aux objectifs de vérification doivent s'appuyer sur des observations pertinentes et suffisantes.

Le fait que la vérification se décompose en un certain nombre d'éléments n'exclut pas la nécessité de tirer des conclusions par rapport aux objectifs globaux de la vérification. À la phase de la planification, les secteurs d'intérêt pour la vérification ont été déterminés. Des éléments probants ont été recueillis et les résultats dans les secteurs essentiels ont été évalués par rapport aux critères. Les résultats réels ont été jugés satisfaisants ou des écarts par rapport aux critères ont été constatés. Un examen plus poussé des écarts par rapport aux résultats satisfaisants ou aux bonnes pratiques a donné lieu aux observations.

Le vérificateur ou la vérificatrice doit évaluer l'importance des observations par rapport aux objectifs de la vérification. À chaque bout de l'échelle des résultats possibles, c'est-à-dire un rendement entièrement satisfaisant ou un rendement très insatisfaisant, il n'est pas difficile de tirer une conclusion sur l'objectif global. Le rapport de vérification contiendrait alors une conclusion sans réserve (positive) ou une conclusion défavorable. Une conclusion défavorable s'impose quand l'importance et l'étendue des écarts par rapport au rendement satisfaisant sont de nature on ne peut plus convaincante. Dans la majorité des cas, toutefois, le vérificateur ou la vérificatrice devra exercer son jugement au moment de formuler une conclusion avec réserve, c'est-à-dire dans les cas où il existe des écarts importants par rapport au rendement satisfaisant pour un ou plusieurs aspects du sujet considéré. Une conclusion avec réserve contient, en termes explicites ou

implicites, l'expression « excepté pour » utilisée pour communiquer les écarts par rapport aux objectifs de la vérification.

Les questions hors du mandat de vérification de la CFP

En cours de vérification, il peut arriver que l'équipe de vérification découvre une question problématique qui sort du mandat de vérification de la CFP. Si la chose se produit, elle doit consulter les Services juridiques pour décider de la démarche à suivre, notamment décider :

- quelles autorités sont responsables de la question à l'étude;
- si la question doit être portée à l'attention des autorités chargées de vérifier le domaine visé ou de faire des enquêtes sur le sujet (par exemple, le Bureau du vérificateur général du Canada, la Commission canadienne des droits de la personne ou la Direction générale des enquêtes de la CFP);
- comment aborder la question avec la direction de l'entité;
- si la question doit être signalée dans le rapport de vérification.

L'équipe de vérification doit recueillir suffisamment de preuves pour être en mesure d'expliquer aux autorités concernées ce qu'il en est.

Le rapport d'examen

Après les travaux de vérification sur place, l'équipe de vérification prépare le rapport d'examen. Ce rapport contient les grandes lignes explicatives du rapport de vérification ainsi qu'un résumé des observations, des recommandations et des conclusions qui se rapportent à chaque objectif de vérification. Il facilite la révision des faits et des résultats des sondages. Parallèlement, l'équipe commence à préparer le dossier de corroboration.

Le rapport d'examen est présenté à la vice-présidente ou au vice-président de la DGV, qui formulera son avis et ses commentaires. Une fois la révision terminée, le rapport est utilisé pour informer la direction de l'entité vérifiée. De plus, il sert de point de départ à la rédaction de l'ébauche interne, sujet dont on traite au chapitre suivant.

Les feuilles de travail et les dossiers

Les feuilles de travail et les dossiers de vérification doivent contenir l'information sur la stratégie et les travaux menés pour réaliser les objectifs de vérification. Les principaux documents couvrant toutes les phases du processus de vérification que l'on doit y trouver sont les suivants :

- l'approbation par la Commission du choix de la vérification;
- l'information recueillie au cours de l'étude préparatoire, y compris les analyses pertinentes;
- le mandat;
- le plan d'examen sommaire et le plan d'examen;

- s'il y a lieu, les raisons expliquant les différences par rapport au plan d'examen original et l'approbation de ces différences;
- les décisions de la Commission, de la présidente et de la vice-présidente ou du vice-président de la DGV;
- le point de vue de la direction sur les objectifs, les critères et les autres éléments de la vérification;
- les programmes de vérification, s'il en est, précisant les travaux à réaliser et les travaux déjà exécutés;
- les commentaires et les avis des conseillers ou des conseillères, du Comité consultatif de vérification (CCV), de l'examineur ou l'examinatrice de la qualité, et les décisions de vérification importantes prises par l'équipe de vérification et la vice-présidente ou le vice-président de la DGV à la suite des avis reçus;
- les autorisations à la phase du rapport;
- la correspondance importante échangée avec la direction de l'entité;
- les commentaires de la direction de l'entité sur le rapport de vérification et les mesures prises pour résoudre toute différence;
- l'ébauche interne présentée au CCV, accompagnée du dossier de corroboration;
- les commentaires des personnes qui ont examiné l'ébauche et le règlement des questions à clarifier à la suite des commentaires;
- un résumé pour chaque objectif de vérification servant à expliquer l'application de la méthodologie, la nature et l'ampleur des éléments probants recueillis ainsi que leur analyse.

L'équipe de vérification doit gérer le projet de vérification comme tout autre projet. Aussi doit-elle tenir un dossier de contrôle de la vérification de la CFP dans lequel elle conserve les documents importants se rapportant à la gestion de la vérification. On y retrouve les principaux rapports, les approbations et les décisions qui ont marqué les étapes de vérification.

Les vérificatrices ou les vérificateurs sont tenus de se conformer à la *Loi sur les Archives nationales du Canada* quant à la conservation des feuilles de travail, qui sont des documents confidentiels appartenant à la CFP. Les organisations vérifiées, le Parlement et le public n'y ont pas automatiquement accès. Toute demande d'accès aux feuilles de travail qui provient de l'extérieur de la DGV doit être transmise à l'agente ou à l'agent de la CFP chargé de l'application des lois sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

6 Le rapport de vérification

Toute vérification doit mener à un rapport rédigé en vue de communiquer de manière claire, précise, convaincante et efficace et en langage simple. Il doit comporter :

- **les objectifs et la nature de la vérification, la période couverte, l'étendue de la vérification, y compris les limitations;**
- **les normes professionnelles et les politiques;**
- **la description du processus de nomination ou de toute autre activité qui a fait l'objet de la vérification;**
- **les critères retenus et tout désaccord avec la direction quant à leur pertinence;**
- **les observations;**
- **les conclusions sur chaque objectif de vérification;**
- **les recommandations visant à orienter les mesures correctives;**
- **les commentaires de la direction de l'entité vérifiée, y compris les mesures prévues en réponse à la vérification et les divergences d'opinion.**

Le style

La réputation et la crédibilité de la fonction de vérification de la Commission de la fonction publique (CFP), et de la CFP dans son ensemble, dépendent en grande partie de la qualité des rapports de vérification. Les rapports représentent la plus grande partie de ce que les entités vérifiées, les médias et le public voient de la CFP. Par conséquent, il faut que leur contenu et leur présentation satisfassent aux normes les plus élevées. En préparant son rapport, l'équipe de vérification doit avoir à l'esprit l'utilisation ultime du rapport, y compris :

- l'assurance donnée au Parlement quant au fait que les nominations internes et externes à la fonction publique fédérale sont fondées sur le mérite et les valeurs de dotation, la compétence, la représentativité et l'impartialité politique;
- l'utilisation qu'en font les parlementaires lorsqu'ils ou elles examinent de près le processus de nomination au sein de la fonction publique du Canada.

Le rapport vise à donner de l'assurance et à susciter des changements positifs, le cas échéant. Il est possible d'y arriver dans la mesure où le rapport :

- est clair, précis et rédigé dans un langage simple de sorte que le lecteur ou la lectrice en comprend le contenu;
- est convaincant;
- fait ressortir les secteurs d'intérêt particulier pour le lecteur ou la lectrice;
- est équitable et présenté sur un ton impartial, fait mention du fait que la direction a pris des mesures pour corriger les lacunes et souligne les résultats exemplaires;
- ne traite que des questions importantes.

Le contenu

Voici les principaux éléments du contenu d'un rapport de vérification de la CFP.

Objectifs

Questions principales concernant le processus de nomination auxquelles la vérification entend répondre.

Période visée

Période visée par la vérification pour laquelle le rapport de vérification donne une assurance. La mention de la période indique au lecteur ou à la lectrice que le rapport traite de questions d'intérêt courant.

Nature et étendue

Description de ce qui a été vérifié, de la portée de la vérification et des limitations. Lorsque l'objectif de la vérification est de déterminer si l'entité s'est conformée à des autorisations spécifiques ou si les opérations ont été menées en conformité avec celles-ci, les autorisations en question doivent être indiquées.

Professionalisme

Donner au lecteur ou à la lectrice l'assurance que la vérification a été menée avec professionnalisme. Les rapports de vérification de la CFP destinés au Parlement doivent contenir l'énoncé suivant :

Tous les travaux de vérification pour le présent rapport ont été exécutés conformément au mandat législatif et aux politiques de vérification de la Commission de la fonction publique du Canada.

Niveau d'assurance

Niveau d'assurance obtenu grâce aux travaux effectués. Les travaux décrits dans un rapport de vérification de la CFP sont exécutés pour procurer un certain niveau d'assurance de vérification. Ce niveau garantit une assurance élevée, mais non absolue, et permet à l'équipe de vérification de conclure sur le sujet par rapport aux objectifs de vérification avec un degré de confiance élevé. On obtient le niveau d'assurance de vérification par l'application de divers procédés tels que l'inspection, l'observation, la prise de renseignements, la demande de confirmation, le calcul, l'analyse et la discussion. Le risque de tirer une conclusion inopportune se trouve ainsi réduit au minimum.

Description de l'activité

Contexte et renseignements de base permettant de comprendre les questions en jeu et de se faire une idée de l'activité vérifiée.

Responsabilités de la direction de l'entité

Conseils sur la responsabilité de la direction quant au rendement et aux résultats des activités de dotation qui font l'objet de la vérification.

Critères

Fondement de la mesure du rendement et source des critères, de même que tout désaccord avec l'entité quant à la pertinence des critères retenus.

Observations

Analyse et information suffisantes, pertinentes et appropriées permettant de bien comprendre la question traitée. Les observations montrent l'importance de la question en décrivant son incidence sur la qualité du rendement ou en quantifiant le problème. Elles soulignent la mesure dans laquelle le rendement réel satisfait aux critères, et, si possible, l'effet sur les résultats. La question doit être présentée de manière à la fois convaincante et équitable. La cause du problème est expliquée et, lorsque la chose est possible, sa nature est illustrée à l'aide de moyens visuels.

Recommandations

Conduisent aux mesures à prendre pour corriger les problèmes.

Réponses de la direction de l'entité aux recommandations

Opinions pertinentes de la direction de l'entité sur les observations, les conclusions et les recommandations contenues dans le rapport et mesures prises en vue de corriger les problèmes. Tout désaccord doit être signalé.

Conclusions

Évaluation du rendement par rapport à chaque objectif de vérification, y compris les réserves, le cas échéant.

Résumé

Tous les rapports doivent comprendre un résumé. Celui-ci doit couvrir tous les messages importants du rapport. Le ton et le degré d'insistance doivent être conformes au corps du texte et au communiqué de presse. Le résumé comprend trois parties :

- **Constatations principales**
Le message principal du rapport. On pourra faire accompagner le message d'un exemple concret et explicite pour en faciliter la compréhension.
- **Contexte et observations**
L'essentiel à savoir pour comprendre le message principal. On pourra inclure des références historiques et d'autres points importants.
- **Sommaire des réponses de la direction de l'entité**
Brève description de l'engagement de l'entité à prendre des mesures, ou de l'absence d'engagement.

Mentions de tiers

Par « tiers », on entend toute organisation ou personne de l'extérieur de l'entité vérifiée qui est mentionnée dans le rapport de vérification. La CFP a le devoir de diligence envers les tiers d'assurer l'exactitude et la justesse des mentions. Il faut consulter les Services juridiques au sujet de toute mention de tiers.

Les tiers cités dans un rapport de vérification doivent être informés par écrit et sans délai de la nature et du contenu de toute mention proposée. Il faut, s'il y a lieu, leur demander de vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des énoncés qui les concernent. Toute mention d'un tiers doit se faire dans le respect de ses droits juridiques et, notamment, de sa réputation ainsi que du caractère confidentiel de l'information.

Mise au point du rapport

Après avoir réalisé le plan d'examen et communiqué les résultats à la direction de l'entité, l'équipe de vérification doit :

- poursuivre la préparation du dossier de corroboration;
- amorcer le plan de communication et de diffusion du rapport de vérification;
- préparer un plan, en tenant compte du calendrier et des ressources nécessaires, pour la révision linguistique et la traduction.

Ébauches et rapport définitif

Ébauches à préparer dans le processus de mise au point du rapport de vérification définitif de la CFP.

Ébauche interne

L'ébauche interne, établie à partir du rapport d'examen, doit être préparée après la communication des résultats à la direction de l'entité. Cette ébauche sert :

- à obtenir l'opinion du Comité consultatif de vérification (CCV) et de la présidente sur l'importance et l'ordre des questions et à savoir si le message a atteint le but recherché;
- de point de départ aux travaux de révision linguistique, de traduction et de production.

Ébauche externe

Cette version doit se rapprocher de la version définitive. Elle doit être :

- approuvée par la vice-présidente ou le vice-président de la Direction générale de la vérification (DGV);
- examinée par l'examineur ou l'examinatrice de la qualité;
- approuvée par les Services juridiques quant au mandat et aux questions relatives aux tiers;
- révisée par la Direction des communications et de la liaison externe;
- examinée par les tiers pour obtenir leurs commentaires, s'il y a lieu;
- examinée par l'entité vérifiée pour obtenir ses commentaires.

L'ébauche externe remise à la direction de l'entité vérifiée pour qu'elle l'examine doit être rédigée dans la langue officielle demandée par l'entité.

Le résumé est inclus dans cette version. Sa rédaction se trouve enrichie par celle du communiqué de presse, condensé des faits rapportés et dont le mérite est de mettre au jour toute forme d'ambiguïté et d'obliger le vérificateur ou la vérificatrice à exprimer ses idées avec clarté et en langage simple.

Ébauche de transmission

Après que l'équipe de vérification a pris en compte les commentaires de l'entité sur l'ébauche externe et que la vice-présidente ou le vice-président de DGV et l'examineur ou l'examinatrice de la qualité ont examiné la version révisée, celle-ci est transmise à la présidente qui l'approuvera avant qu'elle soit transmise à l'administrateur général ou à l'administratrice générale de l'entité.

L'ébauche de transmission, dont les versions française et anglaise sont remises en même temps à l'entité, est l'ébauche servant à solliciter la réponse de l'administrateur général ou de l'administratrice générale, les mesures correctives prévues, tout désaccord, et son approbation par écrit.

Réponse de la direction de l'entité aux recommandations

Le rapport de vérification contiendra la réponse de la direction de l'entité à chacune des recommandations, c'est-à-dire :

- son accord sur la recommandation et son engagement de prendre les mesures nécessaires;
- son accord sur la recommandation et une explication justifiant le fait que, pour l'heure, aucune mesure ne peut être prise;
- son désaccord sur la recommandation, accompagné d'une brève explication.

Les réponses forment pour la CFP et le Parlement la base du suivi. Normalement, le rapport ne comporte pas de réponse s'il n'y a pas de recommandations.

L'administrateur général ou l'administratrice générale approuve le rapport par écrit et transmet ses réponses à la CFP. Si plus de deux ministères ou organismes sont inclus dans l'étendue de la vérification, la CFP acceptera une réponse conjointe ou plusieurs réponses. La rédaction des réponses aux vérifications à l'échelle gouvernementale peut être confiée à l'organisme principal, au Secrétariat du Conseil du Trésor ou à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada au nom du gouvernement.

La CFP a fixé des limites quant au contenu et à la publication des réponses de la direction. L'équipe de vérification doit s'assurer que la direction de l'entité vérifiée connaît ces limites et qu'elle entend les respecter. Les réponses doivent être claires et brèves (normalement, pas plus de deux paragraphes). Un plan d'action global portant sur les observations et les recommandations sera inclus, s'il y a lieu, dans le rapport de vérification. La CFP n'inclura pas dans le rapport de vérification une réponse ou un commentaire qu'elle juge faux ou trompeur.

Le rapport de vérification se défend de lui-même. La CFP ne répond pas aux commentaires de la direction de l'entité dans le rapport. En cas de désaccord avec l'entité, le rapport fera état de la nature du désaccord. Tout désaccord profond entre le vérificateur ou la vérificatrice et l'entité sera signalé dans le résumé du rapport.

Approbaton finale

Après avoir intégré les réponses de la direction de l'entité dans le rapport de vérification, il faut obtenir l'approbation finale. Il s'agit par là de garantir que les travaux ont été exécutés en conformité avec les politiques de vérification et les pratiques de gestion de la qualité de la CFP et que le CCV et l'examineur ou l'examinatrice de la qualité ont été consultés. À tout le moins, les personnes suivantes doivent approuver le rapport :

- la directrice générale ou le directeur général chargé de la vérification;
- le conseiller juridique ou la conseillère juridique de la CFP;
- l'examineur ou l'examinatrice de la qualité;
- la vice-présidente ou le vice-président de la DGV.

Le rapport est ensuite présenté au Comité de gestion de la vérification (CGV), qui le recommandera à l'approbation de la présidente.

Publication des rapports de vérification de la CFP

La CFP voudra peut-être publier ses rapports de vérification deux fois par année ou une fois par année en même temps que son rapport annuel. Cela exige un effort considérable de la part de nombreux groupes ou personnes de la CFP. Des étapes clés aident les directeurs généraux ou les directrices générales et les gestionnaires de la vérification à gérer les projets et à coordonner le travail avec les autres groupes chargés, entre autres,

de la révision linguistique, de la traduction et de liaison parlementaire de la Direction des communications et de la liaison externe et des Services juridiques (voir annexe D). Tout le processus (exposé au chapitre 3) doit être géré et supervisé par le Comité de gestion de la vérification de sorte que les rapports de vérification de la CFP soient déposés conformément au Plan de vérification annuel.

Les rapports de vérification de la CFP sont remis chaque année au Comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires et, s'il y a lieu, à d'autres comités permanents, comme le Comité des comptes publics. La présidente et la vice-présidente ou le vice-président de la DGV peuvent être appelés à communiquer aux députés et aux députées les constatations découlant des vérifications.

Le résumé de chaque rapport est incorporé dans le rapport annuel de la CFP, déposé au Parlement à l'automne. La présidente livre son message sur les résultats de l'ensemble des vérifications et sur l'état d'avancement des priorités de vérification établies lors de la planification stratégique de la CFP.

Les vérifications pour lesquelles le facteur temps a de l'importance sont considérées comme des vérifications spéciales. Elles sont gérées par le CGV suivant un échéancier négocié. Les rapports de vérification qui en découlent sont publiés dès qu'ils sont prêts.

7 Le suivi de la vérification

Les vérifications de suivi doivent :

- être effectuées au plus tard deux ans après la fin de la vérification;
- faire l'objet d'un rapport dans lequel le vérificateur ou la vérificatrice évalue le caractère adéquat des mesures correctives prises en vue de régler les problèmes signalés auparavant.

Objet du suivi

Le suivi joue un rôle important dans les vérifications de la Commission de la fonction publique (CFP). Il met le point final au processus de vérification en ce qu'il permet de rendre compte des mesures prises par l'entité en réponse aux constatations et recommandations formulées dans les rapports de vérification précédents, de même que sur l'état de mise en œuvre de ces mesures.

Ce sont les entités qui ont, en définitive, la responsabilité de prendre les mesures nécessaires pour améliorer leurs pratiques de gestion.

Le processus

Pour la CFP et l'entité vérifiée, il est important de savoir jusqu'à quel point des mesures correctives ont été mises en place pour résoudre les problèmes déjà signalés. La CFP procède au suivi au plus tard deux ans après la fin de la vérification. Pour certaines vérifications, il sera peut-être nécessaire de faire le suivi plus tôt, en raison de l'importance et de la nature des questions soulevées.

À l'étape de la planification initiale d'un suivi, l'équipe de vérification doit tenir compte des questions suivantes.

- Le moment est-il bien choisi (l'entité a-t-elle eu suffisamment de temps pour s'occuper des questions à régler et prendre les mesures nécessaires)?
- Le suivi devrait-il porter uniquement sur la mise en œuvre des recommandations?
- La question ou le problème considéré a-t-il changé avec le temps?
- Quel est le niveau du risque associé aux questions soulevées dans le rapport de vérification original?

Le but à ne pas perdre de vue est de déterminer l'état d'avancement des mesures mises de l'avant pour régler les problèmes. Cependant, il se peut qu'une question change avec le temps et si l'on s'arrête seulement aux recommandations, on risque de rater de nouveaux aspects préoccupants, étant donné qu'il est possible que les recommandations ne soient plus tout à fait pertinentes à cause de faits nouveaux ou de la tournure des événements.

Lorsqu'il ou elle entreprend le processus de suivi, le vérificateur ou la vérificatrice devrait demander tout d'abord à l'entité de lui fournir une mise à jour sur l'état des mesures prises pour mettre en œuvre les recommandations des vérifications des exercices antérieurs. La demande devrait être formulée comme suit.

- Quelles sont les mesures prises par l'entité pour arriver aux améliorations requises?
- L'entité progresse-t-elle dans la réalisation de ces améliorations?

L'état ou le succès de la mise en œuvre complète des recommandations de la CFP doit être évalué par l'équipe de vérification, suivant une échelle semblable à celle ci-dessous.

1. Aucun progrès ou progrès non significatif

Le fait de produire des plans non structurés est un signe de progrès non significatif.

2. À l'étape de la planification

Des plans structurés en vue d'apporter des changements organisationnels ont été établis et approuvés au niveau hiérarchique approprié, et le niveau des ressources nécessaires et le calendrier d'exécution prévus sont appropriés.

3. Préparatifs en cours

L'entité a commencé à préparer la mise en œuvre, c'est-à-dire embaucher ou former du personnel, élaborer ou acquérir les ressources requises pour mettre la recommandation en œuvre.

4. Mise en œuvre avancée

La structure et les processus sont en place et intégrés dans certaines parties de l'organisation, et certains résultats ont été observés. Le calendrier de la mise en œuvre complète est déjà prévu.

5. Mise en œuvre complète

Les structures et les processus fonctionnent comme prévu et entièrement en place dans tous les secteurs visés de l'organisation.

6. Recommandation sans objet

La recommandation est devenue désuète à cause des retards, de l'adoption de nouvelles politiques, etc.

L'équipe de vérification doit donner une copie de l'échelle de cotation à la direction de l'entité dès le début du processus de suivi. À la fin, elle doit présenter les résultats aux représentants ou aux représentantes de l'entité, en discuter et préparer le rapport.

En répertoriant les résultats des suivis de la vérification, la CFP aura une mesure des progrès réalisés dans la résolution des questions qu'elle a déjà signalées dans ses rapports.

Les ressources consacrées au suivi

En principe, le suivi est fait par les membres de l'équipe affectée à la vérification originale. Cependant, il peut arriver que ce ne soit pas possible à cause des horaires.

Comme pour une vérification, il est important que les membres de l'équipe affectée au suivi possèdent les compétences nécessaires au sujet de la vérification. Si l'équipe est formée de nouveaux membres, le directeur général ou la directrice générale de la vérification doit, dès le début du suivi, bien informer les nouveaux membres ou les

orienter au cours d'une séance visant à leur transférer les connaissances de l'équipe de vérification initiale.

Possibilités de procéder à une nouvelle vérification

Lorsqu'elle examine la situation dans le cadre d'un suivi, il est possible que l'équipe de vérification trouve que les questions ont évolué et qu'il faille les redéfinir. Il est aussi possible qu'elle en trouve de nouvelles qu'elle juge importantes et qu'il y aurait lieu d'évaluer et de communiquer au Parlement. Du point de vue du risque, il faut déterminer quelles sont les questions clés à revérifier.

8 Les politiques sur les études

Le contexte

L'importance accrue désormais accordée à la surveillance et la consolidation de la fonction de vérification de la Commission de la fonction publique (CFP) au sein de la nouvelle Direction générale de la vérification (DGV) donnent l'occasion de clarifier le « domaine d'activités » et les « produits » de la fonction de vérification. Pour la CFP, le moyen de s'acquitter de son mandat de vérification est d'exécuter des vérifications, ce qui, pour la DGV, devrait être la forme d'examen à privilégier.

Les études sont un autre produit de la DGV. Elles sont normalement de nature plus descriptive et exploratoire que les vérifications et mettent habituellement l'accent sur l'une ou plusieurs des activités suivantes :

- décrire un sujet ou élaborer une base d'information;
- explorer ce sujet ou cette base d'information;
- développer une méthode pour évaluer, plus tard, le sujet ou la base d'information.

Toutes ces activités peuvent faire l'objet d'une étude menée d'un seul coup ou d'une étude échelonnée sur plusieurs années.

Au cours de la dernière décennie, la CFP a produit une variété de produits d'examen. Ces produits, qui seront utilisés par la DGV, ont été revus et regroupés dans les catégories « étude » ou « vérification ». Certains travaux d'évaluation, d'étude thématique ou d'enquête systémique sont maintenant menés comme des vérifications à l'échelle gouvernementale. Ils couvrent des questions de portée gouvernementale, les fonctions ou les systèmes de tous les ministères. Ces travaux doivent être menés conformément aux politiques de vérification de la CFP. D'autres évaluations et d'autres études thématiques sont à présent menées comme des études.

Les études doivent être menées avec la même rigueur que les vérifications, c'est-à-dire en faisant appel à la même approche systématique, structurée et fondée sur la collecte d'éléments probants et avec le même souci de professionnalisme. Les études comportent les étapes de la planification, de l'examen et du rapport. Un suivi est effectué, s'il y a lieu. Cependant, les études sont menées conformément aux politiques énoncées ci-après dans le présent chapitre.

Étant donné la nature plus descriptive ou exploratoire d'une étude, son objectif peut différer de celui d'une vérification. En voici quelques exemples :

- décrire un sujet;
- cerner les leçons tirées et les bonnes pratiques;
- attirer l'attention sur un sujet préoccupant ou un sujet de l'heure;
- cerner les enjeux liés à un certain domaine;
- établir une compréhension commune d'un sujet en particulier;

- cerner les attentes ou établir les critères à utiliser dans une étude ou une vérification à venir.

Lorsqu'une équipe propose une étude à la place d'une vérification, elle doit expliquer pourquoi cette forme d'enquête est jugée la plus appropriée.

Les politiques sur les études de la CFP

Politiques générales

- Toutes les études doivent être exécutées conformément aux politiques et aux pratiques de la CFP en ce qui a trait aux études.
- Le Code de déontologie en vérification de la CFP, le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* et les autres politiques de la CFP doivent être respectés dans toutes les activités liées aux études.
- Toutes les études doivent être gérées comme des projets.
- Toutes les études doivent être menées dans un cadre de gestion de la qualité.
- Les administrateurs généraux ou les administratrices générales et leurs dirigeants ou leurs dirigeantes doivent être informés de leurs responsabilités par rapport aux études effectuées par la CFP.
- Les plans de vérification annuel et à long terme de la CFP doivent être conçus de sorte que les questions présentant un risque élevé par rapport au mandat et aux priorités de la CFP sont vérifiées ou étudiées en temps opportun et que les exigences du mandat de la CFP sont respectées.

Politiques sur la conduite d'une étude

L'équipe chargée d'une étude doit :

- mener ses travaux avec prudence et diligence;
- être formée de personnes indépendantes d'esprit et de fait;
- posséder, collectivement, la connaissance du sujet et les compétences nécessaires pour satisfaire aux exigences de l'étude;
- assurer à ses membres un encadrement adéquat;
- solliciter le point de vue de la direction de l'entité au sujet des éléments essentiels de l'étude;
- obtenir des conseils et des avis adéquats et suffisants tout au long de l'étude;
- tenir une documentation et des dossiers adéquats.

Planification d'une étude et politiques d'examen

Chaque étude doit :

- être planifiée de manière adéquate afin que ses objectifs soient atteints d'une manière efficace et efficiente;
- porter des objectifs clairs;
- comporter une étendue claire qui cerne la portée, le calendrier et la nature de l'étude;
- retenir les questions à examiner en fonction de leur pertinence par rapport au mandat de la CFP, de leur importance et de leur caractère approprié;

- donner lieu à une évaluation objective des éléments probants à l'appui des observations;
- permettre de recueillir des éléments probants adéquats et suffisants à l'appui des conclusions;
- permettre de recueillir des éléments probants adéquats et suffisants pour étayer le contenu du rapport de l'étude.

Politiques sur le rapport d'une étude

Chaque étude doit mener à un rapport rédigé de manière à communiquer de façon claire, précise, convaincante et efficace et dans un langage simple :

- les objectifs, la nature, l'étendue et la période sur laquelle porte l'étude, y compris les limitations;
- les normes professionnelles et les politiques appliquées;
- une description du processus de nomination ou de toute autre activité qui a fait l'objet de l'étude;
- les observations;
- les recommandations éventuelles;
- les conclusions.

Politiques sur le suivi d'une étude

Si la CFP le juge approprié, elle peut choisir d'effectuer un suivi dans les deux ans qui suivent la fin d'une étude, et communiquer dans un rapport l'évaluation du caractère adéquat des mesures correctives prises pour régler les problèmes déjà signalés.

Comparaison entre les politiques sur la vérification et les politiques sur les études de la CFP

Les études sont régies par les mêmes politiques générales et de conduite que les vérifications. Cependant, les politiques sur les études en ce qui a trait à l'examen, au rapport et au suivi des études diffèrent quelque peu des politiques sur la vérification.

Il existe trois différences principales entre les politiques sur la vérification et les politiques sur les études de la CFP en matière d'examen.

- Pour les études, il n'est pas nécessaire d'établir des objectifs sur lesquels il y a obligation de conclure. Dans certains cas, l'objectif peut être de décrire ou d'explorer un sujet. La conclusion consistera à décrire les résultats de recherche.
- Il n'est pas nécessaire d'établir des critères pour les études et, par conséquent, de faire une évaluation par rapport à ces critères. De fait, l'objectif d'une étude peut être justement d'établir des critères.
- Il n'est pas nécessaire de présenter des recommandations dans le cas d'une étude. On peut cependant en présenter si on juge approprié de le faire.

Il existe quatre grandes différences entre les politiques sur la vérification et les politiques sur les études de la CFP en matière de rapport.

- Pour une étude, il n'y a pas lieu de présenter les critères utilisés ni d'indiquer si la direction est d'accord ou non avec ces critères puisqu'il n'est pas nécessaire d'établir des critères pour une étude.
- Il n'est pas nécessaire d'inclure des recommandations dans le rapport d'une étude puisqu'il n'est pas nécessaire de faire des recommandations au terme d'une étude. On peut par ailleurs le faire si on le juge approprié.
- Il n'est pas nécessaire de présenter les commentaires de la direction à moins qu'on juge bon de le faire.
- Il n'est pas nécessaire de rendre compte des conclusions sur les objectifs de l'étude.

Les politiques de suivi sur les études diffèrent des politiques de suivi sur les vérifications. Il n'est pas nécessaire d'effectuer de suivi dans le cas d'une étude. Cependant, si on le juge bon, on peut faire un suivi sur les observations importantes.

Les études doivent être menées avec le même souci de professionnalisme que les vérifications; c'est pourquoi elles sont assujetties aux pratiques professionnelles et au cadre de gestion de la qualité contenus dans le présent manuel.

Le processus d'approbation des études choisies doit être le même que celui qui s'applique aux vérifications (voir chapitre 2). Lorsque l'équipe de vérification propose une étude à inclure dans les plans annuel et à long terme, elle doit indiquer clairement qu'il s'agit d'une étude et non d'une vérification et expliquer pourquoi l'étude constitue la forme d'enquête qui convient le mieux.

Le Code de déontologie en vérification de la CFP

Introduction

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) est un organisme indépendant qui rend compte de ses activités au Parlement. Aux termes de la présente *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et de la nouvelle LEFP, qui a reçu la sanction royale en 2003 et qui doit entrer en vigueur d'ici la fin de 2005, la CFP a le pouvoir de faire des nominations internes et externes à la fonction publique fédérale. La nouvelle LEFP énonce dans son préambule que « le pouvoir de dotation devrait être délégué à l'échelon le plus bas possible dans la fonction publique pour que les gestionnaires disposent de la marge de manœuvre dont ils ont besoin pour effectuer la dotation, et pour gérer et diriger leur personnel de manière à obtenir des résultats pour les Canadiens. »

Tandis que les deux lois (la loi actuelle et la nouvelle loi) donnent à la CFP le pouvoir de mener des vérifications sur toute question qui relève de sa compétence, la nouvelle loi étend le pouvoir de la CFP en lui permettant de vérifier l'exercice du pouvoir qu'ont les administrateurs généraux et les administratrices générales d'établir les qualifications requises, les exigences et les besoins et de faire des recommandations à ce chapitre. De plus, en vertu de la nouvelle LEFP, les nominations restent subordonnées aux politiques de la CFP.

C'est dans ce contexte de délégation accrue aux ministères que la CFP consolide sa fonction de vérification au sein de la Direction générale de la vérification (DGV).

Le Code de déontologie en vérification de la CFP ajoute à la discipline professionnelle requise pour mener les vérifications. Tout comme les politiques de vérification et les autres politiques de la CFP, il guide les membres du personnel de la DGV dans leurs fonctions. Ce code est lié étroitement au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* que les fonctionnaires doivent respecter.

Application

Le Code de déontologie en vérification de la CFP concerne les vérificateurs et les vérificatrices de la DGV ainsi que les autres employés ou employées de la CFP et les contractuels ou les contractuelles qui pourraient procéder à une vérification. Les termes « vérificateurs et vérificatrices » englobent tout le personnel de vérification de la Direction des opérations de vérification et de la Direction des politiques de vérification et de l'assurance de la qualité de la DGV, le directeur général ou la directrice générale, la vice-présidente ou le vice-président et toute personne en situation de détachement ou d'échange à la CFP. Les employés ou les employées qui estiment que ce code ne s'applique pas à eux, en tout ou en partie, doivent en parler à leur superviseur ou superviseuse. En règle générale, les employés ou les employées s'adressent à leur

superviseur ou superviseure dans ce cas, mais seule la présidente de la CFP a le pouvoir d'exempter une personne de l'obligation de respecter le Code.

La DGV encourage toutes ses vérificatrices et tous ses vérificateurs à se considérer comme des professionnelles et des professionnels, c'est-à-dire comme des travailleuses ou des travailleurs qui visent les normes les plus élevées dans l'exercice de leurs fonctions et qui en retirent un sentiment de fierté.

Date d'entrée en vigueur

Le présent code entre en vigueur le 31 mars 2005.

Responsabilités, autorisations et obligations de rendre compte

En plus d'observer les dispositions du code, les vérificateurs et les vérificatrices de la DGV doivent respecter toutes les exigences particulières en matière de conduite et les autres exigences qui sont contenues dans le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi que les autres lois et règlements qui touchent à leur emploi, y compris :

- la *Loi sur l'accès à l'information*;
- le *Code canadien du travail*, partie II;
- le *Code criminel du Canada*;
- la *Loi sur les langues officielles et règlements*;
- la *Loi sur la protection des renseignements personnels*;
- la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*;
- les autres lois applicables.

La LEFP est la loi habilitante de la DGV et de ses activités, qui doivent toutes se justifier en vertu de la LEFP et de toute autre disposition législative conférant des responsabilités à la CFP.

Les manuels de la DGV contenant les politiques, les normes et les pratiques de vérification doivent guider l'exécution des vérifications.

Exigences en matière de vérification

1. Objectivité

La personne chargée de la vérification ne doit pas préjuger des activités d'une entité. Elle est tenue d'exécuter ses travaux en toute objectivité. Il ne lui suffit pas d'être objective, elle doit être perçue comme telle.

La validité des travaux de la DGV et la confiance accordée à ces travaux par la CFP, les entités vérifiées et le Parlement, dépendent en grande partie de l'objectivité que l'on perçoit de la DGV. Par conséquent, l'objectivité est un élément crucial de la relation entre

le vérificateur ou la vérificatrice et l'organisme vérifié. Elle garantit que les constatations et les rapports de vérification seront le fruit de l'analyse des éléments probants obtenus et réunis conformément aux politiques, aux normes et aux pratiques de la DGV, énoncées dans les prises de position professionnelles, les manuels de la DGV et la méthodologie sous-jacente.

Mesures visant à prévenir les conflits d'intérêts

La DGV est particulièrement vulnérable aux allégations de conflit d'intérêts, réel, possible ou suspecté, étant donné qu'elles peuvent remettre en question l'objectivité et la compétence dont la DGV doit faire preuve au moment de prendre des décisions impartiales. Ces qualités sont essentielles au succès du travail de la DGV. Comme sa réputation s'appuie sur un certain nombre de facteurs, incluant la façon dont le public perçoit ses travaux, un conflit d'intérêts apparent d'un vérificateur ou d'une vérificatrice peut être aussi dommageable qu'un conflit d'intérêts réel. Même si les mesures concernant les conflits d'intérêts sont prévues dans le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, il y a lieu d'apporter certains éclaircissements sur le sujet.

Il est clair qu'il vaut mieux éviter tout conflit d'intérêts mettant en cause un vérificateur ou une vérificatrice et une organisation vérifiée. Cela ne signifie pas nécessairement qu'une vérificatrice ou qu'un vérificateur ne peut pas participer à la vérification d'un ministère pour lequel elle ou il a déjà travaillé. La DGV a pour politique d'atteindre deux ans avant qu'une vérificatrice ou qu'un vérificateur puisse participer à la vérification d'un ancien employeur. Devant toute situation où l'ancien poste ou la période écoulée depuis le départ de l'employé ou de l'employée soulève des questions de la part de l'entité ou de l'employé ou de l'employée, le vérificateur ou la vérificatrice a le devoir de discuter de la situation avec le gestionnaire ou la gestionnaire de la vérification ou avec la vice-présidente ou le vice-président de la DGV.

a. Ancien emploi

Il est évident que les vérificatrices et les vérificateurs ne peuvent vérifier les résultats d'un travail qu'elles ou ils ont effectué antérieurement. Elles ou ils ne doivent pas participer aux vérifications qui prévoient l'examen des travaux d'amis ou de connaissances proches. De plus, le vérificateur ou la vérificatrice ne doit pas solliciter un emploi auprès de l'entité qu'il ou elle vérifie. Cette façon de faire pourrait être vue comme une atteinte à son jugement et à son objectivité. De plus, si un membre du personnel était approché par l'entité à propos de possibilités d'embauche, il devrait en informer immédiatement le gestionnaire ou la gestionnaire responsable de la vérification ou un supérieur ou une supérieure, s'il y a lieu.

Puisque ses employées ou ses employés qui sont détachés auprès d'autres ministères ou organismes demeurent ses employés et employées, la CFP n'approuvera pas les détachements qui, à son avis, sont susceptibles de placer la DGV ou les employés ou les employées en situation de conflit d'intérêts.

b. Ententes contractuelles

La DGV doit éviter de confier sciemment une mission à un expert-conseil ou une experte-conseil (personne ou cabinet) qui est, a été, ou peut être prochainement lié par contrat avec l'entité à vérifier. Dans ce cas, l'expert-conseil ou l'experte-conseil pourrait en arriver à vérifier son propre travail ou celui de son cabinet. Par conséquent, la DGV exige de connaître les relations d'affaires qui ont existé au cours des deux dernières années entre l'expert-conseil ou l'experte-conseil et l'entité. Le DGV devra décider s'il y a risque de conflit d'intérêts. De même, la DGV doit être informée de toute offre présentée par l'expert-conseil ou l'experte-conseil ou son cabinet qui concerne l'entité à vérifier.

Les experts-conseils ou les expertes-conseils et les cabinets qui ont des contrats avec la DGV sont tenus de fournir, à leur connaissance, une liste complète de tous les contrats actuels et récents qu'ils ou elles ont passés avec l'entité qu'ils ou elles examinent, en leur nom ou pour le compte d'une cliente ou d'un client qui est lié de près à l'entité. Ils ou elles doivent aviser le gestionnaire ou la gestionnaire de la vérification de toute offre qu'à leur connaissance, eux-mêmes ou elles-mêmes ou leurs cabinets s'appêtent à présenter par rapport à l'entité chez qui ils ou elles effectuent une vérification ou d'autres travaux pour le compte de la DGV.

Les vérificateurs et les vérificatrices qui participent à la négociation des contrats ont le devoir de s'assurer que les contrats que conclut la DGV le sont en vertu d'une procédure bien établie et qu'aucun doute ne pèse sur la validité des critères utilisés pour leur adjudication.

La DGV entend préserver et maintenir des rapports de collaboration mutuellement avantageux avec les experts-conseils ou les expertes-conseils et les cabinets. Parallèlement, la DGV doit être en mesure de prouver hors de tout doute que l'adjudication des contrats aux cabinets n'est d'aucune façon le fait de pressions exercées par d'anciens employés ou d'anciennes employées travaillant dans certains cabinets ou par d'anciens employés ou d'anciennes employées des cabinets qui travaillent pour la DGV. La procédure d'adjudication des contrats doit mettre la DGV à l'abri de tout soupçon de conflit d'intérêts.

2. Efficacité de la vérification

Le rôle premier de la DGV est de fournir de l'information à la CFP qui lui permettra de donner l'assurance au Parlement que le processus de nomination est intègre. Son objectif est d'améliorer les opérations du gouvernement en ce qui a trait au processus de nomination. Le vérificateur ou la vérificatrice doit démontrer une attitude constructive dans la rédaction des rapports de vérification.

Bien que le rôle du vérificateur ou de la vérificatrice consiste implicitement à recommander des améliorations à la direction de l'entité, il ou elle doit prendre garde, ce faisant, de ne pas assumer le rôle de la direction. Par exemple, il ou elle doit éviter toute participation directe à l'élaboration de politiques ou à la conception de systèmes et de contrôles connexes. En cas de doute à ce sujet, les employés ou les employées doivent consulter leur superviseur ou leur superviseuse.

3. Confidentialité de l'information recueillie au cours de la vérification

Le Code de déontologie en vérification de la CFP exige que les vérificateurs et les vérificatrices respectent la confidentialité de l'information obtenue auprès des entités vérifiées. Il leur est interdit de divulguer une information officielle ou de l'utiliser à des fins personnelles sans autorisation. L'information recueillie en cours de vérification ne peut servir qu'aux fins prévues et ne peut être divulguée qu'aux seules fins de vérification de la CFP.

La DGV a élaboré des pratiques et des procédures pour communiquer les constatations des vérifications. Elles sont décrites dans ses manuels. La divulgation d'une information officielle par les vérificateurs et les vérificatrices n'est permise que dans la mesure où elle est prévue par ces pratiques ou sur autorisation des gestionnaires. En outre, les vérificateurs et les vérificatrices doivent garantir la sécurité et la confidentialité de tous les dossiers, dans les bureaux de la DGV ou ceux de l'entité vérifiée.

Les entités vérifiées ont intérêt à connaître les constatations et les conclusions des vérifications et elles ont le droit de savoir. Afin de garantir que les entités sont traitées avec équité et que les conclusions ont été examinées avec soin, elles doivent demeurer confidentielles jusqu'à ce qu'elles aient été parfaitement corroborées, approuvées par l'entité et que leur diffusion ait été autorisée par la présidente de la CFP. La divulgation inopportune ou prématurée des constatations de vérification peut nuire à l'entité vérifiée et mettre la CFP dans l'embarras.

De plus, la règle de confidentialité impose à tous ceux et toutes celles qui travaillent pour la DGV d'être prudents ou prudentes lorsqu'ils ou elles discutent avec des amis ou des amies, des parents ou des collègues qui ne sont pas de la DGV, de leur travail ou d'autres projets menés par leur direction. Ils ou elles doivent se garder de faire au passage des commentaires sur le travail que fait la DGV dans les ministères ou d'autres entités.

4. Corroboration des vérifications

Les vérificateurs et les vérificatrices doivent être prêts à justifier sans difficulté leurs constatations, leurs conclusions et leurs observations en cas de questions embarrassantes.

De la même manière qu'elle s'appuie sur des critères pour vérifier les activités d'une entité, la DGV s'appuie sur une norme de preuve rigoureuse au moment d'évaluer les éléments probants qui étayent les constatations et les conclusions des vérifications. Les normes de rendement que la DGV impose à ses vérificateurs ou à ses vérificatrices ne sont pas moins strictes que celles qu'elle attend des employés ou des employées des entités vérifiées. C'est une question d'équité, certes, et c'est aussi une question de préserver et d'accroître la crédibilité de la DGV.

Les vérificateurs et les vérificatrices doivent s'assurer que les éléments probants qui étayent leur rapport de vérification répondent aux conditions de qualité et de quantité permettant de constituer un dossier solide à l'appui des conclusions formulées.

Les constatations présentées par la DGV doivent être fondées sur des faits, qui pourront résister à un examen minutieux. Bien qu'il puisse parfois être nécessaire de présenter des conclusions qui laissent place à l'interprétation, celle-ci doit être factuelle, cohérente, logique et raisonnable. Le vérificateur ou la vérificatrice doit conserver un point de vue objectif et factuel.

5. Communication et rapports

Conformément à la Politique sur les communications de la CFP, la vice-présidente ou le vice-président de la DGV doit autoriser toutes les communications publiques de la DGV (discours, communiqués, présentations).

Les rapports de la DGV doivent répondre aux plus hautes normes quant au contenu et à la présentation. Ils doivent être rédigés conformément aux politiques de vérification de la CFP, dans un langage simple et précis et être révisés.

Vérifications de la CFP : information destinée à la haute direction

Le but

Le présent document se veut un outil de référence à l'intention de la haute direction des ministères et des organismes, soit les administrateurs généraux ou les administratrices générales et les dirigeants ou les dirigeantes, au sujet du rôle des entités dans les vérifications menées par la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada.

Le contexte

La CFP est un organisme indépendant qui rend compte de ses activités au Parlement. En vertu de la présente *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et de la nouvelle LEFP, la CFP a le pouvoir de procéder à des nominations internes et externes à la fonction publique fédérale. La CFP délègue ce pouvoir aux ministères et organismes. Les nominations sont assujetties aux lignes directrices de la CFP.

La LEFP donne à la CFP le pouvoir de mener des vérifications sur toute question qui relève de sa compétence. De plus, la nouvelle loi, qui entrera en vigueur d'ici la fin de 2005, étend son pouvoir en lui permettant de vérifier l'exercice du pouvoir qu'ont les administrateurs généraux ou les administratrices générales d'établir les qualifications requises, les exigences et les besoins et de faire des recommandations à ce chapitre.

La Direction générale de la vérification (DGV) de la CFP est responsable de la fonction vérification.

La haute direction des entités a un rôle important à jouer dans toute vérification. Le présent document énonce les points où elle doit intervenir à chacune des étapes, soit la planification, l'examen, le rapport et le suivi. Tout au long de ses travaux, l'équipe de vérification veillera à ce que la haute direction soit informée des enjeux d'importance qui ressortent de la vérification à mesure qu'elle progresse.

Les principes de base

Voici les principes de base qui s'appliquent :

- **Personne-ressource de l'entité**

L'administratrice générale ou l'administrateur général de l'entité désigne une personne-ressource principale qui fera la liaison avec la CFP tout au long de la vérification.

- **Échéancier**

La CFP et l'entité discutent d'un échéancier à respecter afin de mener à bien la vérification.

- **Accès à l'information**

Les gestionnaires de l'entité veillent à ce que leur personnel comprenne bien que la CFP a le droit d'avoir un accès rapide à l'information et au personnel. On peut lire à l'article 135 de la nouvelle LEFP : « Les administrateurs généraux et les fonctionnaires doivent permettre à la Commission l'accès à leurs bureaux respectifs et lui fournir les services, l'aide et les renseignements qu'elle peut exiger en vue de l'exécution de sa mission. »

Le vérificateur ou la vérificatrice présente des demandes d'information claires, et l'entité y donne suite dans un délai raisonnable et convenu à l'avance.

La divulgation d'information à la CFP dans le contexte d'une vérification ne constitue pas une dérogation au secret professionnel. Par conséquent, répondre aux besoins d'information de la Commission n'est pas une entorse au secret professionnel des documents. L'information protégée par le secret professionnel ne sera pas divulguée par la CFP sauf si l'entité y consent de manière explicite.

- **Conduite de la vérification**

Les vérificateurs et les vérificatrices de la CFP discuteront des objectifs, de l'étendue et des critères de la vérification avec la direction de l'entité avant de mettre la dernière main au mandat de la vérification.

Si, après avoir entrepris l'examen, le vérificateur ou la vérificatrice est d'avis qu'il faut modifier de manière importante l'étendue de la vérification, il ou elle en discutera avec la direction de l'entité vérifiée, mais la décision finale revient à la CFP.

La stratégie à adopter pour le débriefage de la direction de l'entité fait l'objet d'un accord réciproque avant la fin de la phase de l'examen.

Les problèmes relatifs à la vérification sont abordés et réglés le plus rapidement possible à mesure qu'ils se présentent.

- **Confidentialité**

La CFP et l'entité respectent le caractère confidentiel des ébauches de la CFP jusqu'à la publication du rapport définitif.

Le processus de vérification

Voici les principaux points d'intervention de la direction de l'entité à chacune des phases d'une vérification.

Rôle des vérificateurs ou des vérificatrices de la CFP	Rôle de la haute direction
<p>Planification</p> <p>Étape permettant à l'équipe de vérification d'acquérir les connaissances requises sur l'entité, les activités entourant le processus de nomination à l'étude et les problèmes qui les concernent. L'équipe de vérification prépare un plan d'examen à partir des connaissances acquises, plan grâce auquel l'équipe est en mesure d'exécuter une vérification ordonnée, efficiente et rentable.</p>	
<p>Informer par écrit l'administrateur général ou l'administratrice générale de l'entité que la CFP procédera à une vérification de l'entité et que l'étape de la planification est sur le point de commencer. Dans cette lettre, on demande à l'administratrice générale ou à l'administrateur général de désigner une personne-ressource principale qui fera la liaison avec la CFP tout au long de la vérification.</p>	<p>Remettre la lettre reçue aux personnes de l'entité concernées.</p> <p>Aviser la CFP du nom de la personne-ressource.</p>
<p>Acquérir des connaissances solides de l'objet de la vérification qui permettront d'élaborer le mandat et le plan d'examen.</p>	<p>Rencontrer les vérificateurs ou les vérificatrices afin de discuter de la vérification proposée.</p> <p>Remettre à l'équipe de vérification l'information qui lui permettra de bien comprendre les secteurs qui seront l'objet de la vérification.</p> <p>Exprimer son point de vue sur la responsabilité liée aux secteurs qui feront l'objet de la vérification de même que les risques connexes et les préoccupations.</p>
<p>Préparer le mandat de la vérification : objectifs, étendue, critères et stratégie; le remettre à la personne-ressource de l'entité qui coordonnera la préparation des commentaires de l'entité.</p> <p>(Tout désaccord non réglé sur les critères de vérification et les responsabilités de la direction sera divulgué dans le rapport de vérification, accompagné des explications appropriées.)</p>	<p>Exprimer son opinion, de préférence par écrit, sur les objectifs, la stratégie, les critères et la responsabilité par rapport à l'objet de la vérification.</p>

Rôle des vérificateurs ou des vérificatrices de la CFP	Rôle de la haute direction
<p>Examen</p> <p>Étape au cours de laquelle les vérificateurs ou les vérificatrices recueillent les éléments probants adéquats et suffisants qui leur permettront de tirer des conclusions par rapport aux objectifs de vérification et d'étayer les énoncés contenus dans le rapport de vérification.</p>	
<p>Discuter avec la direction de l'entité des problèmes d'importance qui surgissent tout au long de la vérification.</p> <p>(L'équipe de vérification signale les mesures prises par l'entité en vue de régler un problème lorsqu'elle a des éléments probants suffisants et adéquats pour étayer la mise en œuvre de telles mesures.)</p>	<p>Discuter des problèmes d'importance et, en particulier, de toutes les mesures prises pour les régler.</p>
<p>Lorsque cela s'avère nécessaire, faire confirmer l'exactitude des faits par la direction de l'entité.</p>	<p>Examiner les faits : confirmer leur exactitude ou, en cas d'erreur, communiquer la bonne information et les éléments probants appropriés aux vérificateurs ou aux vérificatrices.</p>
<p>À la fin de l'examen, tenir une séance d'information à l'intention de la direction de l'entité sur les constatations dégagées.</p>	<p>Participer à la séance.</p>
<p>Rapport</p> <p>Étape au terme de laquelle les vérificateurs ou les vérificatrices communiquent des constatations, des conclusions et des recommandations de manière claire, précise, convaincante et efficace.</p>	
<p>Envoyer l'ébauche du rapport à la personne-ressource qui veillera à coordonner la préparation de la réponse de l'entité dans le délai convenu.</p>	<p>Revoir l'ébauche du rapport et communiquer clairement à la CFP la position de l'entité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'exactitude du texte; • les faits contestés — l'entité fournit les éléments probants à l'appui du désaccord. <p>Transmettre la réponse dans le délai convenu (habituellement de trois à quatre semaines).</p>
<p>Discuter des problèmes soulevés dans la réponse de l'entité et tenter de les résoudre.</p>	<p>Discuter avec les vérificateurs ou les vérificatrices des problèmes soulevés dans la réponse de l'entité et tenter de les résoudre. Ces discussions devraient commencer dans le délai convenu.</p>

Rôle des vérificateurs ou des vérificatrices de la CFP	Rôle de la haute direction
<p>Pour tout problème non réglé, le vice-président ou la vice-présidente de la DGV doit rencontrer l'administrateur général ou l'administratrice générale ou son délégué ou sa déléguée afin de trouver un terrain d'entente.</p>	<p>L'administrateur général ou l'administratrice générale ou son délégué ou sa déléguée doit rencontrer le vice-président ou la vice-présidente de la DGV pour résoudre les problèmes non réglés.</p> <p>(Il en résultera une entente ou, à tout le moins, une compréhension commune des points sur lesquels un désaccord subsiste).</p>
<p>Réviser l'ébauche du rapport en fonction des changements à apporter à la suite des discussions sur l'ébauche précédente.</p> <p>Envoyer l'ébauche révisée à l'administrateur général ou l'administratrice générale ou à son délégué ou sa déléguée en vue de solliciter les commentaires et les réponses officielles de l'entité au sujet des mesures correctives recommandées.</p>	<p>Remettre par écrit les commentaires définitifs de l'administrateur général ou de l'administratrice générale ou de son délégué ou de sa déléguée, y compris les réponses officielles au sujet des recommandations et de tout désaccord dans le délai convenu et les limites fixées par la CFP (habituellement de deux à trois semaines).</p>
<p>Au besoin, rédiger une lettre de recommandations sur les constatations non signalées dans le rapport de vérification et la faire parvenir à l'entité (à l'attention de l'administrateur général ou de l'administratrice générale ou d'autres membres de la haute direction) en temps opportun.</p>	<p>Revoir l'ébauche et transmettre les commentaires à la CFP en temps opportun.</p>
<p>Suivi de la vérification (normalement, au plus tard deux ans après la vérification)</p> <p>Étape permettant de faire état de la mesure dans laquelle les moyens visant à corriger des problèmes déjà signalés ont été mis en place.</p>	
<p>Demander par écrit à la personne-ressource de faire le point sur les mesures correctives visant à mettre en œuvre les recommandations formulées à la suite des vérifications.</p>	<p>Transmettre la demande aux personnes qui fourniront les renseignements relatifs à l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures.</p> <p>Coordonner la préparation des renseignements à communiquer et les faire parvenir à la CFP.</p> <p>Discuter de l'état de la situation avec les vérificateurs ou les vérificatrices.</p>
<p>Informers l'entité des résultats du suivi.</p>	<p>Transmettre l'information aux personnes concernées.</p>

La gestion de la qualité des vérifications de la CFP

— Intégrer la qualité au processus de vérification

La Commission de la fonction publique (CFP) intègre une chaîne de qualité à ses vérifications pendant tout le processus de vérification par l'examen critique, la révision, la consultation et les avis, de même que par la gestion de projet. Ces interventions sont résumées ci-dessous. La vice-présidente ou le vice-président de la Direction générale de la vérification (DGV) surveille et garantit la qualité des vérifications réalisées par son équipe.

Système de gestion de la qualité					
Vice-présidente ou vice-président, DGV et équipe de vérification	Comité consultatif de vérification	Examinateur ou examinatrice de la qualité	Comité de gestion de la vérification	Présidente	Direction de l'entité
PLANIFICATION GÉNÉRALE					
Plans à long terme et annuel			recommandation en faveur de l'approbation	approbation de la Commission	
PLANIFICATION					
Compréhension de la vérification					
Proposition de vérification et mandat préliminaire			approbation		rétroaction
Plan d'examen sommaire et Mandat	examen critique et avis	examen critique et avis	approbation		rétroaction sur le mandat et les critères de vérification
Plan d'examen					
EXAMEN					
Éléments probants					
Observations					
Rapport d'examen, incluant un sommaire annoté	examen critique et avis	examen critique et avis			
Débriefage					rétroaction
RAPPORT					
Ébauche interne	examen critique et avis	examen critique et avis		avis	
Dossier de corroboration		examen critique et avis			
Ébauche externe					
Débriefage et réponse de l'entité					commentaires sur les erreurs de fait et les omissions
Ébauche de transmission		examen critique et avis		approbation	
Réponses de la direction aux recommandations					Autorisation par écrit de l'AG et réponse à inclure au rapport
Rapport définitif		autorisation par écrit	recommandation en faveur de l'approbation	approbation	
Rapport redditionnel			résumé des leçons retenues et commentaires utiles pour la formation		

Annexe D**La gestion de projet – Étapes clés du rapport de vérification de la CFP**

La Commission de la fonction publique (CFP) peut publier ses rapports de vérification deux fois par année (par exemple, en mars et en septembre), ou une fois par année en même temps que son rapport annuel. Ceci exige beaucoup de travail de la part de nombreux groupes et de nombreuses personnes à la CFP. Les étapes clés ci-dessous sont des points de repère à l'intention des directeurs généraux ou des directrices générales de vérification et des gestionnaires pour la gestion de leurs projets et la coordination du travail avec les autres services. Le Comité de gestion de la vérification (CGV) doit gérer et surveiller le processus de vérification afin que le rapport de vérification de la CFP soit produit conformément au plan de vérification annuel.

Étape clé	Personne responsable	Dates D -moins * (en semaines)	Date pour la publication en mars **	Date pour la publication en septembre ***
PLANIFICATION				
Présentation d'une proposition de vérification au CGV	Directeur général/ Directrice générale	49	Avril	Octobre
Plan d'examen sommaire	Directeur général/ Directrice générale	45	Mai	Novembre
Réunion du CCV	V.-P./Directeur général/ Directrice générale	44	Mai	Décembre
Présentation du plan d'examen sommaire au CGV	V.-P./Examinateur/ Examinatrice de la qualité	43	Juin	Décembre
EXAMEN				
Travaux sur place	Directeur général/ Directrice générale	26	Septembre	Avril
Rapport d'examen, y compris le sommaire annoté	Directeur général/ Directrice générale	25	Octobre	Avril
Réunion du CCV	V.-P./ Directeur général/ Directrice générale	24	Octobre	Avril
Séance d'information de l'auteur du rapport	Communications	23	Octobre	Avril
Breffage de la présidente pour discuter des principaux points signalés dans le rapport	Communications V.-P./ Directeur général/ Directrice générale	22	Octobre	Mai
RAPPORT				
Examen des principaux points de l'ébauche avec les Communications	Directeur général/ Directrice générale Communications	21	Novembre	Mai
Ébauche interne – à l'examen du CCV, des Services juridiques et de la présidente	Directeur général/ Directrice générale	20	Novembre	Mai
Ébauche interne à la révision linguistique	Communications	19	Novembre	Mai
Ébauche externe pour l'entité – délai de quatre semaines pour les réponses aux recommandations	V.-P./ Directeur général/ Directrice générale	17	Décembre	Juin
Ébauche externe révisée à la révision linguistique et à la traduction	Communications	12	Janvier	Juillet
Ébauche de transmission, approuvée par la présidente, à l'administrateur général ou à l'administratrice générale – délai de deux semaines pour approbation par écrit	V.-P./ Directeur général/ Directrice générale	10	Janvier	Juillet
Réponses de l'entité à la révision linguistique	Communications	8	Février	Août
Approbation de publication du CGV et de la présidente	V.-P.	7	Février	Août
Approbation finale pour impression	V.-P.	6	Février	Août

Étape clé	Personne responsable	Dates D -moins * (en semaines)	Date pour la publication en mars **	Date pour la publication en septembre ***
COMMUNICATIONS				
Ébauche de communiqué de presse avec l'aide des Communications	V.-P./ Directeur général/ Directrice générale	6	Février	Août
Notes de breffage de la présidente	Directeur général/ Directrice générale Communications	6	Février	Août
Séance d'information de la présidente, avant la publication	Communications	4	Mars	Septembre
Lettre au COG et autres comités permanents concernés	Communications	4	Mars	Septembre
PUBLICATION				
Rapport de vérification au COG et aux autres comités permanents concernés	Communications	0	Mars	Septembre
Communiqué de presse	Communications	0	Mars	Septembre
Diffusion du rapport (imprimé et Web)	Communications	0	Mars	Septembre
APRÈS LA PUBLICATION				
Rapport redditionnel au CGV	V.-P./ Directeur général/ Directrice générale	+2	Avril	Octobre
Audiences parlementaires	Communications	Sur demande		

Légende :

CCV – Comité consultatif de vérification

CGV – Comité de gestion de la vérification

COG – Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

* Nombre de semaines avant la publication du rapport (voir tableau ci-dessous)

** Mars : mois de la publication du rapport de vérification de la CFP

*** Septembre : mois de la publication du rapport annuel de la CFP

Décompte jusqu'au mois de mars	
Mois du cycle de rapport	Nombre de semaines avant la publication du rapport
Avril	49 – 52
Mai	44 – 48
Juin	40 – 43
Juillet	36 – 39
Août	30 – 35
Septembre	26 – 29
Octobre	22 – 25
Novembre	18 – 21
Décembre	14 – 17
Janvier	9 – 13
Février	5 – 8
Mars	0 – 4

Décompte jusqu'au mois de septembre	
Mois du cycle de rapport	Nombre de semaines avant la publication du rapport
Octobre	49 – 52
Novembre	45 – 48
Décembre	40 – 44
Janvier	36 – 39
Février	32 – 35
Mars	27 – 31
Avril	23 – 26
Mai	19 – 22
Juin	15 – 18
Juillet	9 – 14
Août	4 – 8
Septembre	0 – 4