

Services de
vérification interne
et de gestion
des risques

Guide de vérification interne :
Modernisation de la fonction
de contrôleur



Guide de vérification interne : Modernisation de la fonction de contrôleur

Project No: 6672/03

Services de vérification interne

<i>Directeur général :</i>	<i>J.K. Martin</i>
<i>Directeur de la vérification :</i>	<i>B. Orsini</i>
<i>Chef d'équipe :</i>	<i>L. Samuels</i>
<i>Équipe de vérification :</i>	<i>J.B. Boisclair</i>

juillet 2004

Papier

ISBN : 0-662-78608-4

N° de cat. : HS28-13/2004F

PDF

ISBN : 0-662-78609-2

N° de cat. : HS28-13/2004F – PDF

HTML

ISBN : 0-662-78610-6

N° de cat. : HS28-13/2004F - HTML

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION.....	1
1.1 Structure du guide.....	1
1.2 Objet, étendue et limites du Guide de vérification interne	2
1.3 Aperçu de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur	4
2. STRATÉGIE DE VÉRIFICATION.....	7
2.1 Objectif de la vérification	7
2.2 Étendue de la vérification	7
2.3 Critères et sous-critères de vérification.....	7
3. MÉTHODE DE VÉRIFICATION	11
3.1 Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur	11
3.2 Valeurs renforcées et éthique.....	13
3.3 Gestion intégrée des risques.....	15
3.4 Intégration de l'information sur le rendement	17
3.5 Gérance rigoureuse (contrôle de gestion intégrée)	19
3.6 Sujets exclus du guide.....	21
ANNEXE A : INFORMATION SUR L'INITIATIVE DE MODERNISATION DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR.....	23
ANNEXE B : REMERCIEMENTS.....	25
ANNEXE C : LIGNES DIRECTRICES POUR LES TYPES ET SOURCES D'ÉLÉMENTS PROBANTS DE LA VÉRIFICATION.....	27
ANNEXE D : ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES APPLICATIONS PILOTES ET PRATIQUES PROMETTEUSES.....	43

1. INTRODUCTION

1.1 Structure du guide

Le présent guide comporte trois parties et quatre annexes, où l'on traite de chacune des exigences du Centre d'excellence en vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du gouvernement du Canada.

La première partie (Introduction) explique la manière dont le guide appuie la politique du Conseil du Trésor pour la vérification de l'assurance. On y décrit l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et on montre comment le guide s'inscrit dans le nouveau Cadre de responsabilisation de gestion qui est désormais plus complet.

La deuxième partie (Approche de la vérification) présente les objectifs de la vérification, son étendue, le plan, les critères de même que les normes d'évaluation dont il faudra tenir compte lors de la planification d'autres projets individuels de vérification. On indique les limites quant à l'étendue du présent guide afin de faciliter la prise de décisions touchant la planification de la vérification interne.

La troisième partie (Méthode de vérification) expose une méthode de vérification de base visant à évaluer les fondements de la mise en oeuvre de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur de même que chacun des quatre piliers de l'Initiative, valeurs renforcées et éthique, gestion intégrée des risques, intégration de l'information sur le rendement et gestion rigoureuse. On indique les sujets exclus de cette partie, p. ex., réformes de la gestion (telles que...) non abordées dans le cadre de la modernisation de la fonction de contrôleur.

Le présent guide comporte quatre annexes :

1. L'annexe A fournit des renseignements détaillés sur l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur;
2. Dans l'annexe B, on remercie les organismes et personnes ayant contribué à la recherche, à l'élaboration, à la mise à l'essai et à l'amélioration du présent guide;
3. Dans l'annexe C, on formule des orientations détaillées quant aux types et aux sources des éléments probants pour les critères et sous-critères déterminés dans la partie 3 du présent guide;
4. L'annexe D expose bon nombre des enseignements tirés et des « pratiques prometteuses », y compris les ressources de vérification de base et les impératifs du calendrier, fondés sur des applications pilotes.

1.2 Objet, étendue et limites du Guide de vérification interne

Objet

Nous en sommes encore aux premières étapes de la mise en oeuvre à long terme à l'échelle du gouvernement de la réforme de la gestion de la fonction de contrôleur moderne. Cette initiative repose sur quatre piliers : valeurs renforcées et éthique; gestion intégrée des risques; intégration de l'information sur le rendement; gérance rigoureuse. Ces piliers s'appuient sur trois facteurs favorables : le leadership stratégique, des gens motivés et des responsabilités clairement définies. Bon nombre d'organismes en sont à un point de la mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne où ils auraient avantage à avoir l'assurance que leur transition vers un progrès soutenu se déroule correctement et qu'elle va vraisemblablement mener à la réussite.

Dans le présent guide, on formule des orientations professionnelles quant à la façon de progresser dans cette voie. On y trouve des orientations de haut niveau visant à faciliter l'élaboration de méthodes détaillées pour la vérification de la mise en oeuvre de l'Initiative. On y indique également des adresses de sites Web visant à faciliter la recherche sur de nouvelles idées élaborées depuis la publication de ce guide. De plus, ce guide peut faciliter les consultations menées auprès de gestionnaires des clients en ce qui a trait à la planification de la vérification.

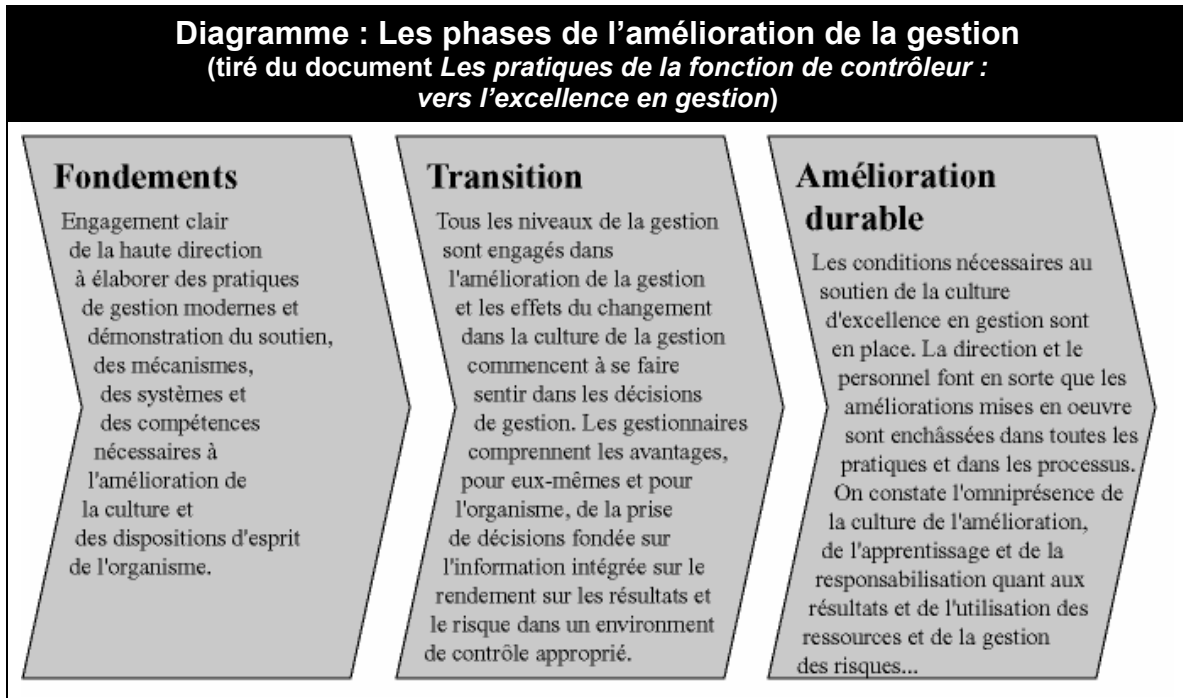
Étendue

Le présent guide donne des orientations souples à l'intention des vérificateurs internes, lesquelles peuvent être adaptées aux besoins de leur organisation. On y trouve :

- a) une approche modulaire pour la vérification des quatre piliers de la fonction de contrôleur moderne. Un total de cinq modules de vérification peuvent être appliqués séparément ou ensemble dans le cadre d'un projet d'assurance;
- b) une méthode de vérification de l'assurance détaillée et fondée sur des critères, que l'on peut adapter aux besoins tant des petites organisations que des grandes.

Le guide base sa méthode de vérification sur le « modèle organisationnel évolué » utilisé dans l'évaluation des capacités de la fonction de contrôleur moderne parrainée par le SCT. Dans le cadre d'une transformation organisationnelle à long terme, il est plus intéressant d'évaluer les progrès par rapport à des indicateurs clés ayant des fondements solides plutôt que par rapport à des résultats souhaités à long terme (qui sont trop vagues). La Direction de la modernisation de la fonction de contrôleur du Secrétariat du Conseil du Trésor a mis au point un certain nombre d'outils visant à aider les cadres hiérarchiques à évaluer leur progrès par rapport à ce modèle évolué.

On peut trouver d'autres renseignements sur la fonction de contrôleur moderne, ses objectifs, son état actuel et les outils connexes à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc



Comme chaque organisme en est à une étape particulière de la mise en oeuvre de l'amélioration de la gestion, aucun moment n'est prescrit pour la vérification de l'assurance de la mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne. Il appartient à chaque organisme de déterminer à quel moment cette vérification est pertinente pour lui-même.

Limites du guide

1. Étendue de la vérification

Comme le présent guide porte sur les risques afférents à une mise en oeuvre réussie et soutenue de la fonction de contrôleur moderne, il ne prétend pas permettre une évaluation en profondeur de tous les aspects des piliers eux-mêmes. Il est nécessaire de disposer de critères de vérification supplémentaires pour répondre aux demandes de la haute direction afin de procéder à une évaluation complète de l'état actuel de chacun des piliers.

2. Auto-évaluation

Dans le présent guide, on reconnaît le fait que dans certaines situations, l'Unité de la vérification interne aura eu à assumer certaines responsabilités quant à la conception ou à la mise en oeuvre de certains aspects de la fonction de contrôleur moderne. Dans ces cas, le rapport de vérification devrait indiquer clairement qu'il s'en remet aux procédures d'auto-évaluation, y compris les situations où l'auto-évaluation est supervisée ou validée par un vérificateur indépendant.

3. Détermination des critères de vérification exclus

Certains sujets ont été exclus de l'étendue de l'évaluation du présent guide. Parmi les sujets exclus, mentionnons :

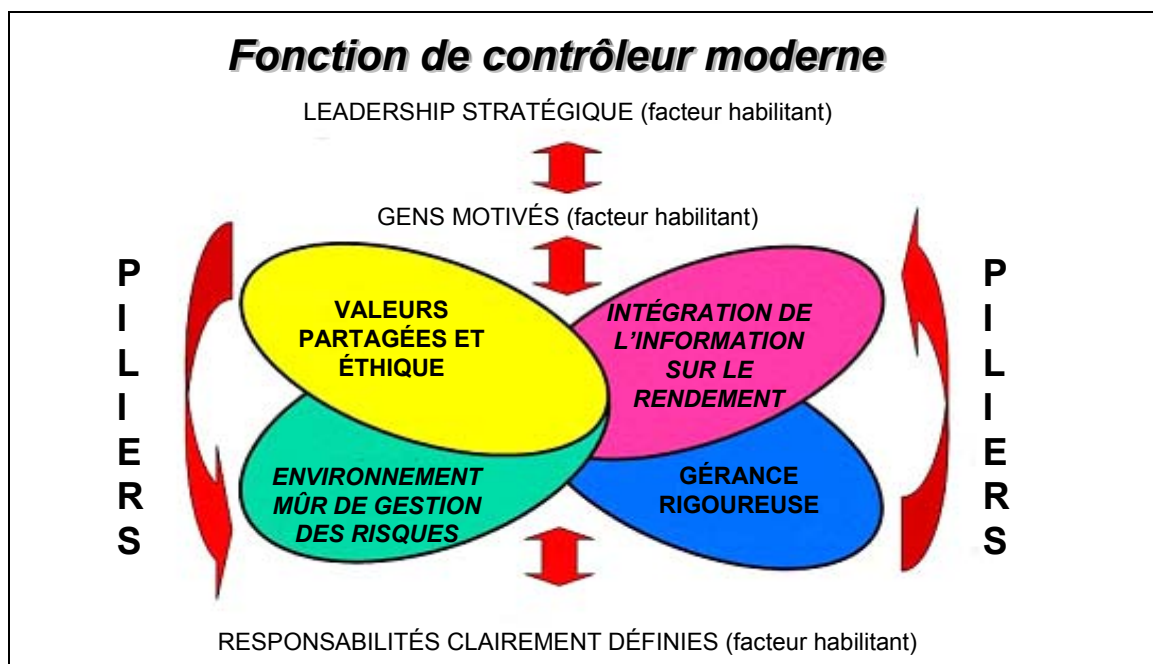
- réformes de la gestion non incluses dans l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, telles que celles qui sont liées à la Modernisation de la gestion des ressources humaines;
- la conception, les résultats et les répercussions de la fonction de contrôleur moderne, puisqu'elle est l'objet même de l'évaluation du programme.

1.3 Aperçu de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur

La modernisation de la fonction de contrôleur est axée sur une saine gestion des ressources et l'efficacité du processus décisionnel. Elle se situe au coeur même du cadre de gestion du gouvernement du Canada énoncé dans le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. Dans sa quête visant à offrir des services de qualité supérieure au public, le gouvernement du Canada s'est engagé à assurer l'excellence dans quatre secteurs qui sont essentiels pour assurer un bon rendement du secteur public, notamment l'accent sur les citoyens, les valeurs, les résultats et les dépenses judicieuses. Les Canadiens et les Canadiennes s'attendent à une amélioration continue des pratiques de gestion, l'accent étant mis de plus en plus sur les résultats, les dépenses judicieuses et la reddition de comptes.

Les trois facteurs habilitants de la fonction moderne de contrôleur sont : le leadership stratégique, des gens motivés et des responsabilités bien définies.

On trouve ci-dessous une illustration de la relation des quatre piliers et de leurs facteurs habilitants. (...voir diagramme 1 à la fin du document...).



L'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)

La mise en oeuvre à l'échelle du gouvernement de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur prend fin le 31 mars 2004. Beaucoup de travaux ont été entrepris jusqu'ici, mais il reste encore beaucoup à faire. La stratégie du SCT au cours des premières années a consisté à intégrer la fonction de contrôleur moderne aux pratiques de gestion de tous les gestionnaires et à leurs responsabilités de gestion plus larges. Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) a été mis au point en 2003 conformément à cette stratégie. La plus grande partie de ce cadre se fonde sur l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, puisqu'elle intègre tous les éléments de la fonction de contrôleur moderne. Le CRG constitue un moyen de poursuivre sur l'élan donné pendant la modernisation de la fonction de contrôleur.

On peut trouver de plus amples renseignements sur le CRG à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp.

2. STRATÉGIE DE VÉRIFICATION

2.1 Objectif de la vérification

L'objectif d'une vérification interne servant à vérifier les fondements de la mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne est de donner l'assurance à la haute direction que ces fondements sont tous en place pour réussir la transition vers l'amélioration de la gestion soutenue.

2.2 Étendue de la vérification

Le présent guide comprend cinq parties interreliées, dont chacune pourrait constituer un projet individuel de vérification :

- a) une partie porte sur la mise en oeuvre de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur (IGMF) dans son ensemble;
- b) les quatre autres parties portent sur chacun des quatre piliers de la fonction de contrôleur moderne : amélioration des valeurs et de l'éthique; intégration de la gestion des risques; intégration de l'information sur le rendement et gérance rigoureuse.

Les facteurs favorables à la mise en oeuvre réussie de la fonction de contrôleur moderne (leadership stratégique, gens motivés et responsabilités bien définies) – sont intégrés en tant que conditions à l'intérieur de chacun des quatre piliers, de même que dans l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur dans son ensemble.

2.3 Critères et sous-critères de vérification

Les critères et sous-critères de vérification portent sur des conditions mesurables qui permettent d'asseoir la vérification de l'assurance sur les fondements organisationnels nécessaires pour mettre en oeuvre la fonction de contrôleur moderne. Les évaluations de la vérification se fondent sur une méthode de vérification structurée, telle que :

- a) l'opinion du vérificateur interne se fonde sur une évaluation des conclusions de la vérification;
- b) chaque conclusion de la vérification se fonde sur les évaluations des critères de l'évaluation;
- c) l'évaluation de chaque critère d'évaluation se fonde sur des évaluations faites à partir des éléments probants recueillis et analysés relativement à chacun des sous-critères.

Les critères et sous-critères de vérification présentés dans le présent guide se fondent sur :

- un examen de la politique, des normes et des lignes directrices gouvernementales actuelles;
- des consultations menées auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor, d'organismes des gouvernements canadien et de l'Ontario et auprès d'experts assumant des responsabilités tant en ce qui a trait à la fonction de contrôleur moderne qu'à la vérification interne;
- des applications pilotes de vérification interne dans une organisation gouvernementale importante et dans une petite organisation gouvernementale (annexe D).

On a utilisé plusieurs sources pour élaborer les critères de vérification. À titre d'exemple, le SCT a facilité l'élaboration de critères de vérification aux fins de la mise en oeuvre de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, de la gestion intégrée des risques et du renforcement des valeurs et de l'éthique. D'autres analyses et des consultations ont mené à l'élaboration de critères en vue de l'intégration de l'information sur le rendement et de la gestion rigoureuse.

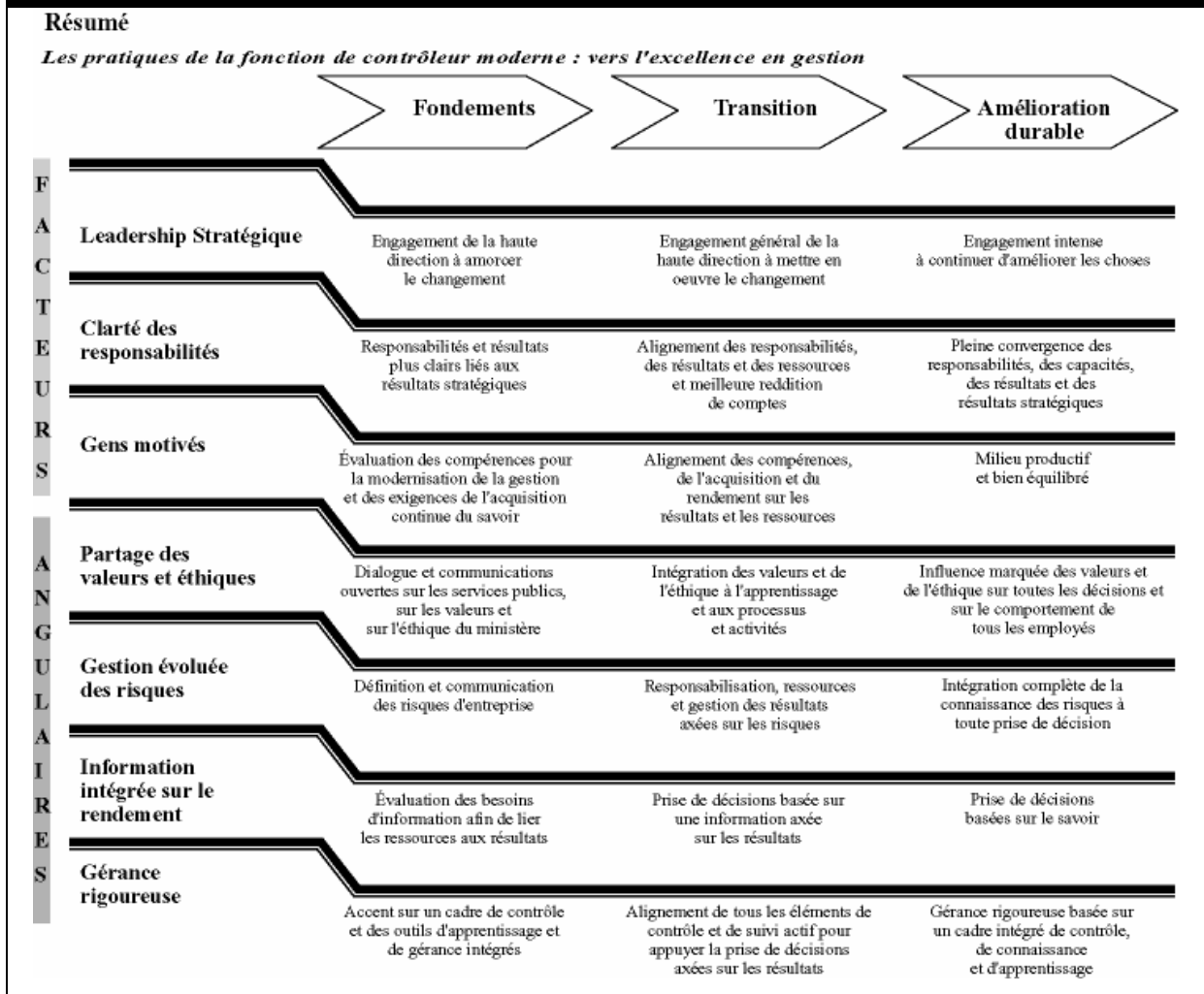
Les applications pilotes du présent guide montrent qu'une fois celles-ci établies, il est possible que la fonction de contrôleur moderne doive encore être soutenue tout au long de la phase de transition. Aucun organisme fédéral n'a encore terminé la réforme de la gestion, de sorte qu'il n'existe aucune base à partir de laquelle élaborer des critères de vérification pour les étapes de la transition et de l'amélioration continue de la gestion.

La mise en oeuvre des piliers de la fonction de contrôleur moderne se veut flexible; il n'existe aucun calendrier ni séquence de mise en oeuvre prescrit. Ce guide a donc été conçu de manière à reconnaître que les organismes fédéraux procéderont différemment et que la mise en oeuvre de certains piliers pourra être plus avancée dans certains organismes que dans d'autres. Dans ces cas, on peut facilement appliquer les critères et sous-critères de vérification suggérés.

Reconnaissant l'existence de calendriers divers pour ces quatre piliers, on peut considérer que les critères et sous-critères de vérification ont été respectés dans la mesure où les fondements de chaque pilier ont été évalués ou sont en voie d'être jetés.

Dans les cas où les fondements ont déjà été établis, la vérification devrait déterminer si le fondement permet ou non une amélioration continue.

Diagramme : Sommaire des pratiques de la fonction de contrôleur moderne
 (tiré du document Les pratiques de la fonction de contrôleur : vers l'excellence en gestion)
 (...voir diagramme 2 à la fin du document...)



3. MÉTHODE DE VÉRIFICATION

Afin de faciliter la planification des projets de vérification, on donne des orientations aux fins de la gestion de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur de même que pour chacun des quatre piliers en ce qui a trait aux trois types d'information, à savoir :

- a) concepts clés;
- b) références importantes;
- c) critères et sous-critères de vérification suggérés.

Le présent guide ne traite que des aspects de la vérification qui sont propres à ce type de vérification. Les vérificateurs internes devraient évidemment suivre la politique sur la vérification, les normes professionnelles ainsi que les lignes directrices touchant la planification et la réalisation d'une vérification interne. Les vérificateurs internes devraient faire preuve d'un professionnalisme exemplaire lorsqu'ils procèdent à toutes les phases du projet de vérification, telles qu'assurer la supervision appropriée des travaux de vérification et valider les conclusions avec la direction avant de soumettre leur rapport à la haute direction.

3.1 Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur

A) Concepts clés

Évaluation des capacités – évalue l'état des pratiques de gestion d'une organisation par rapport à la norme commune.

Plan d'action – un plan visant à combler les lacunes que les gestionnaires ont relevées lors de l'évaluation des capacités de base de la fonction de contrôleur moderne et à miser sur les points forts existants pour parvenir à des niveaux plus élevés quant aux capacités de gestion.

B) Références importantes

Direction de la modernisation de la fonction de contrôleur du SCT

http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/index_f.asp

http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/index_e.asp

Cadre de responsabilisation de gestion du SCT

http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp

http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_e.asp

2002 – Rapport de la vérificatrice générale du Canada - avril - chapitre 7 – Les stratégies de mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/0207cf.html>

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/0207ce.html>

2002 – Rapport de la vérificatrice générale du Canada – avril – chapitre 7 – Encadré – Notre évaluation des plans d’action des ministères et organismes

[http://www.oag-](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/a1b15d892a1f761a852565c40068a492/6546cb4a41c848fa85256b960071b3c8?OpenDocument)

[bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/a1b15d892a1f761a852565c40068a492/6546cb4a41c848fa85256b960071b3c8?OpenDocument](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/a1b15d892a1f761a852565c40068a492/6546cb4a41c848fa85256b960071b3c8?OpenDocument)

[http://www.oag-](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/a1b15d892a1f761a852565c40068a492/084e85c745b448b385256b9500517fbb?OpenDocument)

[bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/a1b15d892a1f761a852565c40068a492/084e85c745b448b385256b9500517fbb?OpenDocument](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/a1b15d892a1f761a852565c40068a492/084e85c745b448b385256b9500517fbb?OpenDocument)

C) Critères de vérification suggérés : Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur

Critère 1.1 : Un comité supérieur de l’organisation supervise la mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne.

Sous-critères :

- L’organisation dispose d’une vaste stratégie qui intègre la fonction de contrôleur moderne au programme d’amélioration de la gestion de l’organisation;
- La haute direction reçoit les rapports d’étape sur la mise en oeuvre et modifie son plan d’action en conséquence;
- Les objectifs de rendement des cadres supérieurs à tous les niveaux de la direction intègrent les responsabilités individuelles relatives à la mise en oeuvre des pratiques de la fonction de contrôleur moderne;
- Le comité de direction dispose d’un plan de communication pour la mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne, y compris une méthode pour étendre ce progrès au reste de l’organisation.

Critère 1.2 : L’organisation a évalué ses capacités et cerné les lacunes relativement aux résultats souhaités.

Sous-critères :

- L’évaluation des capacités porte sur l’état actuel dans chacun des domaines suivants : valeurs et éthique, gestion des risques, intégration de l’information sur le rendement et gérance;
- L’évaluation des capacités sert de base au plan d’action.

Critère 1.3 : Le plan d’action prévoit des mesures visant à combler les lacunes cernées dans l’évaluation des capacités ainsi qu’une méthode pour acquérir ces capacités.

Sous-critères :

- Le plan d’action traite d’initiatives clés et de facteurs habilitants (gens motivés, responsabilités bien définies et leadership stratégique) afin de répondre aux attentes quant à l’amélioration de la gestion telles qu’elles ont été définies dans l’évaluation des capacités;

- Le plan d'action est intégré au plan directeur et au plan des activités de l'organisation;
- La structure de gouvernance pour la mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne est décrite dans le plan d'action (ou ailleurs) et prévoit un rôle directeur pour la haute direction, une stratégie de mobilisation des gestionnaires et un rôle de coordination;
- L'organisation crée des capacités (c.-à-d. grâce à des outils, de la formation et du soutien technique).

3.2 Valeurs renforcées et éthique

A) Concepts clés

Il existe quatre concepts essentiels pour les valeurs et l'éthique : les valeurs, l'éthique, les actes fautifs et le harcèlement. Ces concepts sont définis de façon plus précise ci-dessous.

Valeurs - Croyances persistantes qui influent sur les opinions que nous défendons, les gestes que nous posons, les choix que nous faisons et les décisions que nous prenons.

Éthique - Dimension de la pensée et du comportement humain qui est régie par des normes et des principes de bonne conduite. Elle suppose un engagement à agir correctement sur le plan moral.

Actes fautifs – un acte ou une omission concernant :

- (a) la violation d'une loi ou d'un règlement;
- (b) un usage abusif de fonds ou de biens publics;
- (c) un cas flagrant de mauvaise gestion;
- (d) une menace grave et particulière pour la vie, la santé ou la sécurité des Canadiens et des Canadiennes ou pour l'environnement.

Harcèlement - se définit comme tout comportement inopportun et injurieux d'une personne envers une ou d'autres personnes en milieu de travail, et dont l'auteur savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'un tel comportement pouvait offenser ou causer un préjudice. Il comprend tout acte, propos ou exhibition qui diminue, rabaisse, humilie ou embarrasse une personne, ou tout acte d'intimidation ou de menace. Il comprend également le harcèlement au sens de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

B) Références importantes

Le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique du SCT

http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index-sm_f.asp

http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index-sm_e.asp

Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail du SCT

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/idicww-diicaft_f.asp

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/idicww-diicaft_e.asp

Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail du SCT, 1^{er} juin 2001

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_f.asp

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_e.asp

Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique du SCT

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve_f.asp

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve_e.asp

C) Critères de vérification suggérés : Valeurs renforcées et éthique

Critère 2.1 : L'organisation dispose d'un énoncé formel touchant les valeurs et l'éthique.

Sous-critères :

- Cet énoncé est accessible à tous les employés;
- L'énoncé couvre à la fois les valeurs et l'éthique tels qu'ils sont reflétés dans les initiatives du gouvernement du Canada.

Critère 2.2 : L'organisation a pris des mesures non équivoques pour renforcer l'importance des valeurs et de l'éthique de la fonction publique dans l'obtention de résultats pour les Canadiens et Canadiennes. Ces étapes non équivoques comprennent :

- Leadership;
- Outils de promotion;
- Apprentissage et formation;
- Efforts accrus pour créer un milieu de travail respectueux grâce à la prévention des problèmes de harcèlement et à leur règlement;
- Méthode prévue à l'intention des employés afin qu'ils dénoncent les actes fautifs;
- Mise en oeuvre du Code de valeurs et d'éthique du CT.

Sous-critères :

- L'organisation a déterminé des étapes claires et globales dans les six domaines;
- L'organisation a déterminé quelles personnes étaient chargées de prendre ces mesures. Afin que les mesures soient prises, ces responsabilités sont définies dans les objectifs de rendement des cadres supérieurs;

- L'organisation a déterminé comment elle prendra (ou a déjà pris) les mesures en indiquant les ressources disponibles et en permettant aux employés de tirer parti de possibilités d'apprentissage, de formation et de perfectionnement ou en leur donnant accès à des documents à cette fin.

3.3 Gestion intégrée des risques

A) Concepts clés

Le **risque** - se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influer sur l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Les **risques stratégiques** – Risques qui sont conditionnés par des incertitudes concernant la politique gouvernementale, le budget ou encore un changement quant aux exigences des intervenants se rapportant à l'orientation générale qu'adopte le gouvernement.

La **gestion du risque** - est une approche systématique servant à déterminer la meilleure voie à suivre en cas d'incertitude en cernant, en évaluant, en comprenant, en communiquant des questions liées aux risques et en prenant des mesures à ces égards.

La **gestion intégrée des risques** - est un processus systématique, proactif et continu pour comprendre, gérer et faire connaître les risques du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Il s'agit de prendre des décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs globaux de l'ensemble de l'organisation.

Le **Cadre de gestion intégrée des risques** établit des lignes directrices en ce qui a trait à l'utilisation d'une approche plus globale en matière de gestion du risque. Il devrait permettre aux employés et aux organisations de mieux comprendre la nature du risque et d'en faire une gestion plus systématique.

Profil de risque - Il importe, pour élaborer le profil de risque de l'organisation, de bien comprendre au départ le milieu opérationnel. L'établissement du profil de risque de l'organisation a pour objet d'examiner tant les menaces que les possibilités à venir et ce, dans le contexte du mandat, des objectifs et des ressources de cette organisation.

On recueille des renseignements et des connaissances tant à l'échelle de l'organisation qu'au niveau opérationnel afin d'aider l'organisation à comprendre la gamme de risques auxquelles elle est confrontée, tant à l'interne qu'à l'externe, leur probabilité et leurs incidences éventuelles.

B) Références importantes

La Direction de la gestion des risques du SCT

http://www.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/common/us-nous_f.asp

http://www.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/common/us-nous_e.asp

2003 – Rapport de la vérificatrice générale du Canada – avril – chapitre 1 – La gestion intégrée des risques

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20030401cf.html>

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20030401ce.html>

C) Critères de vérification suggérés : Gestion intégrée des risques

Critère 3.1 : Un comité de niveau supérieur de l'organisation exerce un leadership et assure un soutien actif relativement à la gestion intégrée des risques.

Sous-critères :

- Ce comité est formé de personnes exerçant des pouvoirs et assumant des responsabilités pour l'ensemble de l'organisation;
- Ce comité se réunit périodiquement afin de donner des orientations et de suivre les progrès quant à la mise en oeuvre de la gestion intégrée des risques.

Critère 3.2 : L'organisation dispose d'un cadre pour la gestion intégrée des risques.

Sous-critères :

- Le cadre définit un processus systématique pour cerner, évaluer et atténuer le risque et déterminer la tolérance au risque;
- Ce cadre oriente la mise en oeuvre de la gestion intégrée des risques dans l'ensemble de l'organisation;
- L'orientation de la gestion intégrée des risques est liée à d'autres cadres de gestion organisationnelle.

Critère 3.3 : L'organisation dispose d'un profil de risques stratégiques globaux.

Sous-critères :

- Le profil de risque détermine les événements liés au risque et les incidences de ceux-ci, les objectifs à risque, les considérations, les principales stratégies d'atténuation du risque, les calendriers et la tolérance au risque;
- On utilise le profil de risque dans la planification des activités;
- Les risques stratégiques sont inclus dans la planification annuelle qui est mise à la disposition du public.

Critère 3.4 : La planification organisationnelle traite des risques stratégiques.

Sous-critères :

- Le plan directeur traite de l'ensemble des risques stratégiques;
- Les plans annuels de l'organisation, de la direction générale et des régions traitent des secteurs de risque clés.

3.4 Intégration de l'information sur le rendement

A) Concepts clés

Mesures du rendement – Indicateur (quantitatif ou qualitatif) servant à déterminer jusqu'à quel point une politique, un programme ou une initiative atteint les résultats voulus.

Rapport sur le rendement – Processus qui consiste à communiquer des renseignements sur le rendement fondés sur des éléments probants. Les rapports sur le rendement appuient la prise de décisions, permettent de satisfaire aux exigences quant à la reddition des comptes et servent de base à la mobilisation des citoyens et au dialogue sur le rendement avec les parlementaires.

Résultats – Renvoie aux conséquences des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Le terme résultat est un terme général qui comprend souvent les extraits produits et les résultats atteints par l'organisation, la politique, le programme ou l'initiative. Dans le plan fédéral de gestion axée sur les résultats et dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le terme *résultat* est plus spécifique et n'inclut pas les extraits.

Résultat – Conséquences externes attribuées aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative, considérées comme importantes par rapport aux engagements. Les résultats peuvent être décrits comme étant immédiats, intermédiaires ou finaux, directs ou indirects, voulus ou non voulus.

Planification stratégique – La planification stratégique est un outil qui aide les organisations à prendre des décisions conformes à leur approche afin de remplir leur mission, d'atteindre leurs buts et objectifs. Il s'agit d'un processus orienté vers l'action qui consiste à prendre et mettre en oeuvre des décisions quant à l'utilisation de ressources humaines et financières. Ce processus aide la direction à préparer l'organisation à répondre aux changements qui se produisent dans son milieu.

Planification des activités – Systèmes et processus de planification opérationnelle et des activités.

Évaluation – Cueillette et analyse systématiques de l'information sur le rendement d'une politique, d'un programme ou d'une initiative permettant de porter des jugements sur sa pertinence, ses progrès, son succès, et son efficacité en fonction du coût ou d'éclairer des décisions sur la conception et la mise en oeuvre de programmes.

L'évaluation peut aider les gestionnaires dans leurs efforts visant à déterminer le rendement réel et en rendre compte et aider les décideurs à évaluer objectivement les résultats des programmes ou des politiques. C'est ce qui fait la différence entre l'évaluation et la vérification interne. L'évaluation devrait contribuer à améliorer la politique aussi bien que la conception et la mise en oeuvre des programmes.

B) Références importantes

L'outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats du SCT

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/transmod/tm_f.asp

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/transmod/tm_e.asp

C) Critères de vérification suggérés : Intégration de l'information sur le rendement

Critère 4.1 : Un comité supérieur de l'organisation exerce un leadership et assure un soutien actif relativement à l'intégration de l'information sur le rendement.

Sous-critères :

- Ce comité est formé de personnes exerçant des pouvoirs et assumant des responsabilités dans l'ensemble de l'organisation;
- Ce comité se réunit périodiquement afin d'examiner l'état de l'intégration de l'information sur le rendement et de donner des orientations en vue de l'améliorer, au besoin.

Critère 4.2 : L'organisation dispose d'un cadre pour la mesure du rendement.

Sous-critères :

- L'organisation dispose d'une structure lui permettant de lier la gestion interne aux résultats atteints sur les plans stratégique et opérationnel;
- Des mesures sont mises au point conformément à un plan stratégique et elles se fondent sur les besoins opérationnels;
- L'organisation a établi des normes de service internes et externes (au besoin) et elle utilise les mesures de rendement pour évaluer dans quelle mesure elle respecte ces normes;
- On examine périodiquement les mesures du rendement afin de s'assurer qu'elles sont adéquates.

Critère 4.3 : L'organisation utilise l'information sur le rendement aux fins de la planification stratégique et de la planification annuelle des activités.

Sous-critères :

- L'information sur le rendement est liée aux objectifs organisationnels de haut niveau et exprimée sous forme de processus opérationnels;
- La planification générale vise à faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques.

Critère 4.4 : L'organisation utilise l'information intégrée pour rendre compte de son rendement à l'interne et à l'externe.

Sous-critères :

- Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR), le Rapport sur les plans et priorités (RPP) du Ministère et tout autre rapport externe autorisé comprennent l'information intégrée sur le rendement (c.-à-d. qu'elle lie l'information financière et non financière);
- Les rapports sont complets;
- Les pratiques d'établissement des rapports externes et internes partagent l'information sur le rendement.

Critère 4.5 : L'organisation renforce l'évaluation du programme afin d'améliorer l'information sur le rendement.

Sous-critères :

- L'évaluation des programmes contribue à l'amélioration de l'information sur le rendement;
- L'organisation utilise l'information sur l'évaluation afin d'améliorer la prise de décisions;
- L'organisation accroît la capacité d'évaluation des programmes afin d'aider les organisations à mettre au point des mesures de rendement;
- Les plans d'évaluation fondée sur les risques font l'objet d'un examen périodique.

3.5 Gérance rigoureuse (contrôle de gestion intégrée)

A) Concepts clés

Vérification interne – Processus permettant d'accorder suffisamment d'attention aux résultats et aux recommandations des vérifications internes (assurances).

Services d'assurance – examens objectifs des éléments probants servant à réaliser une évaluation indépendante des stratégies et pratiques de gestion des risques, des cadres de contrôle et pratiques de la gestion et des renseignements utilisés, tant financiers que non financiers, pour la prise de décisions et la présentation de rapports.

Les services d'assurance sont fournis dans le cadre de missions de vérification où le vérificateur interne doit produire un rapport qui présente une conclusion générale sur des critères pertinents et précis.

Ressources – comporte les actifs [biens matériels, le numéraire, les comptes débiteurs, les placements, les stocks]; le passif (dettes); dépenses et recettes].

Cadre – Énoncé formel décrivant le contexte et l’orientation générale relativement aux résultats des secteurs d’activités et aux thèmes ou regroupements de politiques. Il peut porter sur une initiative à un moment donné ou être conçu en vue d’une application d’une durée indéfinie.

Politique – Orientation officielle en vertu de l’autorisation légale du Conseil du Trésor qui impose aux organisations et à d’autres parties intéressées des responsabilités en ce qui a trait aux mesures à prendre.

B) Références importantes

Centre d’excellence en évaluation (CEE) du SCT

http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/common/us-nous_f.asp

http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/common/us-nous_e.asp

Centre d’excellence en vérification interne du SCT

http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/common/contact_f.asp

http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/common/contact_e.asp

Politique sur la vérification interne du SCT

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/ia-vi/pia-pvi_f.asp

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/ia-vi/pia-pvi_e.asp

C) Critères de vérification suggérés : Gérance rigoureuse (contrôle de gestion intégrée)

Critère 5.1 : La gestion des ressources entrant dans la production (finances, gens, biens et registres), les services à la clientèle et la transformation des activités reposant sur des cadres de gestion intégrée au niveau opérationnel.

Sous-critères :

- Il existe des cadres approuvés pour la gestion des ressources entrant dans la production (finances, gens, biens et registres), les services à la clientèle et la transformation des activités);
- Les cadres de gestion servent à orienter l’organisation dans son ensemble.

Critère 5.2 : L’organisation se fonde sur une fonction sûre de vérification interne en tant que partie intégrante de la fonction de contrôleur moderne.

Sous-critères :

- L’organisation dispose d’un comité de vérification interne présidé par le premier dirigeant au niveau de l’administrateur général;

- La fonction de vérification interne améliore sa capacité de vérification, utilise un processus fondé sur le risque afin d'améliorer progressivement le niveau des services d'assurance dans l'univers de la vérification;
- L'organisation suit les progrès des plans d'action de la direction élaborés en réponse aux recommandations de vérification interne et externe;
- L'organisation permet au public d'accéder aux rapports de vérification dans les deux langues officielles, et ce, promptement.

3.6 Sujets exclus du guide

Dans le présent guide de vérification, on a établi des critères de vérification pour les fondements de chacun des piliers de la fonction de contrôleur moderne lors de vastes consultations menées auprès de représentants de la vérification interne et de la fonction de contrôleur moderne dans les organismes centraux et les organismes fédéraux. Les critères suivants n'ont pas été considérés comme faisant partie des conditions minimales qu'il faut nécessairement remplir pour mettre en oeuvre la fonction de contrôleur moderne. Ils peuvent toutefois être utilisés pour répondre aux besoins particuliers de chaque organisation. On les présente ici afin d'aider les vérificateurs à améliorer leur planification.

Sujets exclus	Raison d'être
Valeurs renforcées et éthique	
Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat du SCT	Cette politique est entrée en vigueur le 1 ^{er} janvier 1986 et ne satisfait donc pas à l'objet des critères, à savoir examiner la mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne (c.-à-d. ce qui est nouveau dans l'effort de modernisation).
Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail du SCT	Bien que des améliorations à la politique soient prévues dans les critères, la politique en elle-même n'est pas nouvelle dans cet effort de modernisation et elle ne répond donc pas aux exigences auxquelles un critère doit satisfaire pour ce guide de vérification.
Gestion intégrée des risques	
L'organisation a établi des critères pour chaque catégorie de risque et les types de paiements requis avant de procéder à la vérification.	Bien que cela ne fasse pas partie de l'étape du fondement, on pourrait tenir compte de ce concept soit dans la phase de transition soit dans celle de l'amélioration continue.
L'organisation suit les progrès quant à la mise en oeuvre de la gestion intégrée des risques.	Il s'agit d'une partie des critères visant à mettre en oeuvre le processus global de la fonction de contrôleur moderne.
Intégration de l'information sur le rendement	
Affectation des ressources	Il n'en est question que dans la mesure où elle fait partie du cadre pour la gestion financière intégrée.
Budgétisation et prévision	Il n'en est question que dans la mesure où cela fait partie du cadre pour la gestion financière intégrée.
Mesure de la satisfaction de la clientèle	Il s'agit là d'une technique de collecte d'éléments probants.
Information sur la gestion des coûts	Il n'en est question que dans la mesure où cela fait partie du cadre pour la gestion financière intégrée.
Gérance rigoureuse	
Gestion des connaissances	N'est pas considérée comme faisant partie intégrante de l'étape du fondement; elle devrait être prise en compte lors des phases ultérieures de transition de même que dans les résultats souhaités.
L'organisation prend promptement des mesures pour combler les lacunes quant aux pratiques et contrôles de gestion.	Le guide ne traite des contrôles opérationnels internes que dans la mesure où ils ont été améliorés à la faveur des cadres de gestion intégrée pour les éléments de la Gérance rigoureuse.
Le gestionnaire doit veiller à ce que les opérations fassent l'objet d'un examen adéquat afin d'assurer qu'il s'agit là d'informations fiables.	Le guide ne traite des contrôles opérationnels internes que dans la mesure où ils ont été améliorés à la faveur des cadres de gestion intégrée pour les éléments de la Gérance rigoureuse.
Les processus d'assurance de la qualité utilisés pour évaluer le caractère adéquat du système de vérification des comptes doivent être conçus sur mesure afin de tenir compte du niveau de risque des opérations à l'examen.	Le guide ne traite des contrôles opérationnels internes que dans la mesure où ils ont été améliorés à la faveur des cadres de gestion intégrée pour les éléments de la Gérance rigoureuse.

ANNEXE A

INFORMATION SUR L'INITIATIVE DE MODERNISATION DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR

La modernisation de la fonction de contrôleur est une étape progressive du continuum de l'amélioration de la gestion au sein du gouvernement fédéral. Pour différentes raisons, l'élaboration de nouvelles politiques et de nouveaux programmes et la modernisation de ceux qui sont déjà en place sont devenus plus complexes au cours des dernières années. Le milieu dans lequel oeuvre la fonction publique fédérale est en perpétuelle évolution. Des clients et des citoyens de plus en plus instruits et renseignés s'attendent à recevoir des services accessibles et répondant à leurs besoins. Étant donné les effets de la mondialisation de l'économie et les défis que doivent relever en conséquence les entreprises canadiennes pour demeurer concurrentielles, nous devons revoir nos politiques, nos programmes et mécanismes de prestation des services. Étant donné l'évolution du fédéralisme, nous devons établir des partenariats fructueux avec d'autres paliers de gouvernement, le secteur à but non lucratif et le secteur privé, et ce afin de mieux servir les Canadiens et les Canadiennes. L'application judicieuse des technologies nous permet d'améliorer la prestation de services tout en réduisant les coûts. Les élus et les cadres de la fonction publique doivent faire des choix éclairés en ce qui a trait aux politiques et programmes afin qu'ils soient mis en oeuvre au moyen des meilleurs mécanismes possibles et qu'ils répondent aux besoins des Canadiens et des Canadiennes. Les gestionnaires de la fonction publique moderne vivent cette réalité au quotidien. La modernisation de la fonction de contrôleur vise à assurer que les générations actuelles et futures de gestionnaires de la fonction publique possèdent les connaissances et les compétences nécessaires et comprennent leurs rôles et responsabilités afin de pouvoir travailler efficacement dans ce milieu et de bénéficier du soutien de leurs organisations en ce qui a trait aux quatre piliers de la fonction de contrôleur moderne.

En quoi la fonction de contrôleur est-elle moderne? La fonction de contrôleur traditionnelle était principalement axée sur l'information financière. La modernisation de la fonction de contrôleur prône la gérance efficace des ressources de tous types dans l'ensemble du gouvernement fédéral, en accordant une attention particulière aux résultats pour les Canadiens et les Canadiennes. Elle a pour objet de travailler plus intelligemment afin d'obtenir de meilleurs résultats : décisions plus éclairées, meilleures politiques publiques et prestation améliorée des services. La modernisation de la fonction de contrôleur vise à fournir aux gestionnaires de l'information intégrée, financière et non-financière, à les doter d'une approche sûre pour la gestion des risques, de systèmes de contrôle adéquats et d'un ensemble partagé de valeurs et de règles d'éthique.

La modernisation de la fonction de contrôleur est axée sur les gens et les infrastructures. Pour ce qui est des gens, les rôles et responsabilités inhérents de la fonction de contrôleur ont évolué pour les gestionnaires et les spécialistes fonctionnels. Les défis auxquels sont confrontés les gens sont les suivants : 1) favoriser la sensibilisation et l'acceptation de l'évolution de ces rôles et responsabilités; 2) déterminer les compétences que requiert la fonction de contrôleur moderne; 3) procéder à une auto-évaluation afin de voir dans quelle mesure nous répondons au profil de compétences défini; 4) et dresser des plans

d'apprentissage afin de créer les capacités requises. Pour ce qui est de l'infrastructure, les organisations doivent créer un milieu propice à la fonction de contrôleur moderne et qui prévoit les délégations de pouvoir appropriées, des systèmes d'information intégrés et évolués, des contrôles et des outils visant à soutenir les gestionnaires et les spécialistes fonctionnels dans la gestion de cette réalité complexe. La fonction de contrôleur moderne porte également sur la relation différente qui existe entre les organismes et les agences et le Secrétariat du Conseil du Trésor en tant que conseil de gestion du gouvernement du Canada.

On s'attend à ce que chaque organisation intègre la fonction de contrôleur moderne en tant qu'élément clé de son programme d'amélioration de la gestion, tout en permettant une certaine latitude quant au calendrier d'exécution et à la démarche utilisée. La désignation d'un chef de projet par l'administrateur général et l'élaboration d'une vaste stratégie visant à intégrer la fonction de contrôleur moderne au programme d'amélioration de la gestion de l'organisation font partie de ce processus. Dans la plupart des cas, il faut également disposer d'un bureau de gestion de projet en bonne et due forme. Une fois que l'approche et la stratégie ont été déterminées, l'étape suivante consiste à évaluer l'état actuel de la fonction de contrôleur moderne au sein de l'organisation. À cette fin, on a mis au point un outil d'évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur. Elle permet à une organisation de procéder à une auto-évaluation de ses capacités en ce qui a trait à la fonction de contrôleur moderne. Ce processus d'évaluation est souple, mais il vise de façon caractéristique tout ce qui se rapporte à la fonction de contrôleur moderne dans l'ensemble de l'organisation, y compris les enjeux horizontaux. L'évaluation des capacités jette les bases de la création d'un plan d'action de la modernisation de la fonction de contrôleur ou de l'ajout de caractéristiques à l'ensemble du cadre d'amélioration de la gestion et du plan d'action de l'organisation.

ANNEXE B

REMERCIEMENTS

Bon nombre de professionnels et d'organismes fédéraux ont contribué à la rédaction de ce guide de vérification à diverses étapes du processus. Parmi ces personnes, mentionnons les directeurs interrogés dans bon nombre d'organismes et d'agences quant à la définition des critères de vérification, les consultants qui ont travaillé avec l'équipe de vérification interne de DRHC afin de procéder aux entrevues, le comité consultatif externe ainsi que le comité consultatif interne.

La réalisation de ce guide n'aurait pas été possible sans le soutien actif des hauts fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor – la Direction de la modernisation de la fonction de contrôleur, en particulier Elizabeth Murphy-Walsh et Pascal Milly ainsi que le Centre d'excellence en vérification interne, en particulier Richard Willan et Dena Pallamedes. Les équipes de projet dirigées à partir de DRHC par Basil Orsini, et avec la participation de Laurie Samuels pendant toutes les phases, ont également bénéficié grandement du soutien actif du président du comité consultatif externe, Jean-Pierre Boisclair, qui a présidé le comité indépendant sur la modernisation de la fonction de contrôleur au sein du gouvernement du Canada 1997.

Organismes fédéraux (représentants de la fonction de contrôleur moderne et de la vérification interne) :

Agence canadienne de développement international, Santé Canada, Développement des ressources humaines Canada, Conseils et Vérification Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la Commission de la fonction publique, le ministère de la Défense nationale, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, la Gendarmerie royale du Canada, le Secrétariat de l'ALENA et le Bureau du vérificateur général.

Consultants : Jean-Pierre Boisclair, vérificateurs principaux de Conseils et Vérification Canada, Robert Half (Ray Foote et John Thomas).

Participants au Comité consultatif externe :

J.P. Boisclair – président;

Tom Scrimger et Cameron Dawson – Patrimoine canadien;

Diane Potvin – Secrétariat de l'ALENA;

Elizabeth Murphy-Walsh, Wendy Macintosh-Clark, Pam Booth et Pascal Milly – Direction de la modernisation de la fonction de contrôleur du Secrétariat du Conseil du Trésor;

Dena Palamedes et Richard Willan – Centre d'excellence en vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor;

Nichole Mendenhall et Jim MacKenzie – Agence canadienne de développement international;

Jim Martin, Bob Kuffner, Cathy Sabiston, Paul Rende et Basil Orsini – Ressources humaines et Développement des compétences Canada;

Marc Balzamo, Joan Macdonald et Luc Gaudet – Office des transports du Canada.

Équipes du projet de vérification interne :

1. Recherche et développement de l'ébauche du guide de vérification : Basil Orsini, Marcelle Laliberté, Laurie Samuels, Nathalie Tessier, Fatou Touré (vérification interne de RHDCC) et consultants (Jean-Pierre Boisclair, Conseils et Vérification Canada, Ray Foote, John Thomas);
2. Rapport sur la vérification interne pilote de RHDCC : Basil Orsini, Marcelle Laliberté et Laurie Samuels (vérification interne de RHDCC) et assurance de la qualité externe par Jean-Pierre Boisclair;
3. Touche finale apportée au guide de vérification interne : Basil Orsini et Laurie Samuels (vérification interne de RHDCC);
4. Équipe de vérification pilote de l'OTC : Marc Balzamo (vérification interne de l'OTC) et Laurie Samuels (vérification interne de RHDCC);
5. Consultations menées auprès du gouvernement de l'Ontario : Lesley de Boerr (vérification interne de l'Ontario) et Laurie Samuels (vérification interne de RHDCC).

ANNEXE C**LIGNES DIRECTRICES POUR LES TYPES ET SOURCES D'ÉLÉMENTS PROBANTS DE LA VÉRIFICATION**

Dans la présente partie, on décrit les types et les sources d'éléments probants réunis pour la vérification de la modernisation de la fonction de contrôleur. Ces éléments probants sont présentés selon les cinq piliers de la fonction de contrôleur moderne. Dans la colonne de gauche, on décrit les critères et sous-critères en vertu desquels chacun des piliers sera vérifié. On y trouve également une partie intitulée Commentaires (s'il y a lieu) qui permet d'indiquer les liens avec les sources autorisées. Dans la colonne de droite, on décrit le type et les sources d'éléments probants recueillis et ils sont structurés de A à E pour chacun des critères de vérification.

- a) Analytique, p. ex., analyse couchée par écrit des entrevues réalisées aux fins de la vérification interne, documents, etc.
- b) Tierce partie (externe), p. ex., témoignages et documents du SCT et du BVG;
- c) Observation, p. ex., observation directe formulée par le vérificateur quant à une situation donnée;
- d) Documents, p. ex., plans, notes d'information, statistiques;
- e) Affirmations écrites et verbales, p. ex., entrevues individuelles ou collectives et affirmations individuelles.

PILIER : Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur (IMFC)	Types et sources d'éléments probants
	<p>A) Une analyse des évaluations est menée pour chaque critère afin de déterminer si les fondements ont été respectés :</p> <p>On considérera que l'on a satisfait aux critères lorsque :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les fondements auront été mis en oeuvre de façon satisfaisante; - les fondements seront en voie d'être mis en oeuvre de façon satisfaisante; - l'on disposera de plans formels pour les mettre en oeuvre. <p>Dans les cas où les fondements ont été établis, la vérification déterminera si oui ou non des progrès continus ont été réalisés afin d'atteindre les résultats souhaités ou s'il y a eu transformation en ce sens.</p>

PILIER : Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur (IMFC)	Types et sources d'éléments probants
<p>CRITÈRE 1.1 : Un comité supérieur de l'organisation dirige la mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne.</p> <p>SOUS-CRITÈRES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'organisation dispose d'une vaste stratégie qui intègre la fonction de contrôleur moderne au programme d'amélioration de la gestion de l'organisation. 2. La haute direction reçoit les rapports d'étape sur la mise en oeuvre et modifie son plan d'action en conséquence. 3. Les objectifs de rendement des cadres supérieurs à chaque niveau de la direction reflètent les responsabilités individuelles pour la mise en oeuvre des pratiques liées à la fonction de contrôleur moderne. 4. Le comité de haute direction dispose d'un plan de communication pour la mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne, y compris une méthode de diffusion des progrès. 	<p>A) Analyse des éléments probants pour chacun des sous-critères afin de formuler une évaluation du critère du point de vue de la vérification</p> <p>B) Tierce partie (externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • SCT p. ex., Direction de la modernisation de la fonction de contrôleur. • Rapports de vérification du BVG (s'il y a lieu). <p>D) Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registres des réunions montrant qu'il existe un comité ou des comités distincts formés d'employés de haut niveau formulant des orientations stratégiques de haut niveau sur l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et chacun des piliers de la fonction de contrôleur moderne. • Documentation montrant que la haute direction reçoit des rapports sur les activités de mise en oeuvre. • Les responsabilités relatives à la mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne sont intégrées aux objectifs de rendement des cadres supérieurs. <p>E) Affirmations écrites et verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre supérieur ou chef responsable de la gestion moderne au sein du ministère, de la direction générale ou de l'organisation régionale. • Secrétaire du comité de haute direction de l'organisation qui exerce un leadership relativement à la gestion moderne.
<p>CRITÈRE 1.2 : L'organisation a évalué sa capacité et déterminé ses lacunes en ce qui a trait aux résultats souhaités.</p> <p>SOUS-CRITÈRES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'évaluation des capacités porte sur l'état actuel de chacun des domaines suivants : valeurs et éthique, gestion des risques, intégration de l'information sur le rendement et gérance. 2. L'évaluation des capacités sert de base à l'élaboration du plan d'action. 	<p>B) Tierce partie (externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • SCT, p. ex., Direction de la modernisation de la fonction de contrôleur • Rapports de vérification du BVG (s'il y a lieu). <p>D) Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des capacités approuvée qui inclut les domaines suivants : valeurs et éthique, gestion des risques, intégration de l'information sur le rendement et gérance rigoureuse. <p>E) Affirmations écrites et verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre supérieur ou chef responsable de la gestion moderne au sein du ministère, de la direction générale ou de l'organisation régionale.

PILIER : Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur (IMFC)	Types et sources d'éléments probants
<p>CRITÈRE 1.3 : Le plan d'action prévoit des mesures visant à combler les lacunes cernées dans l'évaluation des capacités ainsi qu'une méthode pour se doter de la capacité voulue.</p> <p>SOUS-CRITÈRES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le plan d'action traite des principales initiatives et des facteurs habilitants (gens motivés, responsabilités clairement définies et leadership stratégique) afin de répondre aux attentes touchant l'amélioration de la gestion telles qu'elles ont été décrites dans l'évaluation des capacités. 2. Le plan d'action est intégré au plan directeur et au plan des activités de l'organisation. 3. La structure de gouvernance pour la mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne est décrite dans le plan d'action (ou ailleurs) et prévoit un rôle directeur pour la haute direction, une stratégie pour faire participer les gestionnaires ainsi qu'un rôle de coordination. 4. L'organisation acquiert ses capacités (c.-à-d. grâce à des outils, une formation et un soutien technique). <p><u>COMMENTAIRES sur l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur</u></p> <p>Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) permettra aux administrateurs généraux et à tous les gestionnaires de la fonction publique de disposer d'une liste d'attentes en matière de gestion tenant compte des différents éléments de la responsabilisation de la gestion actuellement en cours :</p> <p>http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp</p>	<p>B) Tierce partie (externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • SCT p. ex., Direction de la modernisation de la fonction de contrôleur • Rapports de vérification du BVG (s'il y a lieu). <p>D) Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plans d'action approuvés qui traitent des grandes initiatives organisationnelles et des attentes quant à l'amélioration de la gestion telles qu'elles sont décrites dans la vérification des capacités. <p>E) Affirmations écrites et verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre supérieur ou chef responsable de la gestion moderne dans le ministère, la direction générale ou l'organisation régionale.

Pilier : Valeurs et éthique	Types et sources d'éléments probants
	<p>A) Une analyse des évaluations de chaque critère est menée afin de déterminer si les fondements ont été respectés :</p> <p>On considérera que l'on a satisfait aux critères lorsque les fondements auront de façon satisfaisante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - été mis en oeuvre; - seront en voie d'être mis en oeuvre; - que l'on disposera de plans formels pour les mettre en œuvre. <p>Dans les cas où les fondements ont été établis, la vérification déterminera si oui ou non des progrès continus ont été réalisés afin d'atteindre les résultats souhaités ou s'il y a eu transformation en ce sens.</p>
<p>CRITÈRE 2.1 : L'organisation dispose d'un énoncé formel touchant les valeurs et l'éthique.</p> <p>SOUS-CRITÈRES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'énoncé est accessible à tous les employés. 2. L'énoncé traite des valeurs et de l'éthique telles qu'elles sont reflétées dans les initiatives du gouvernement du Canada. 	<p>A) Analyse des éléments probants pour chacun des sous-critères afin de formuler une évaluation du critère</p> <p>B) Tierce partie (externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bureau des valeurs et de l'éthique du SCT • Rapports de vérification du BVG (s'il y a lieu). <p>D) Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un énoncé couché par écrit exposant clairement les valeurs et l'éthique de l'organisation. • Distribution ou accessibilité à l'énoncé au moyen d'un mécanisme tel qu'un manuel sur les valeurs et l'éthique. <p>E) Affirmations écrites et verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre supérieur ou chef responsable des valeurs et de l'éthique dans le ministère, la direction générale ou l'organisation régionale.

Pilier : Valeurs et éthique	Types et sources d'éléments probants
<p>CRITÈRE 2.2 : L'organisation a pris des mesures non équivoques pour renforcer l'importance des valeurs et de l'éthique de la fonction publique dans l'obtention de résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.</p> <p>Ces mesures non équivoques comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership; • Outils de promotion; • Apprentissage et formation; • Efforts accrus afin de créer un milieu de travail respectueux grâce à la prévention et au règlement des problèmes de harcèlement; • Méthode permettant aux employés de faire état d'actes fautifs; • Mise en oeuvre du Code des valeurs et de l'éthique du CT). <p>SOUS-CRITÈRES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'organisation a déterminé des mesures claires et globales dans les six domaines. 2. L'organisation a désigné des personnes responsables de prendre des mesures. Afin que ces mesures soient prises, ces responsabilités sont décrites dans les objectifs de rendement des cadres supérieurs. 3. L'organisation a déterminé comment elle prendrait (ou a déjà pris) des mesures en déterminant les ressources disponibles et en permettant aux employés d'accéder à des possibilités d'apprentissage, de formation et de perfectionnement ou à des documents pour ce faire. 	<p>B) Tierce partie (externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bureau des valeurs et de l'éthique du SCT • Rapports de vérification du BVG (s'il y a lieu). <p>D) Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registres montrant l'existence de champions des valeurs et de l'éthique au sein de l'organisation. • Registres montrant l'existence d'un conseil consultatif sur les valeurs et l'éthique. • Documentation écrite montrant que les valeurs et l'éthique ont été intégrées aux objectifs de rendement des cadres supérieurs. • Existence d'un site web sur les valeurs et l'éthique. • Existence d'un manuel sur les valeurs et l'éthique. • Registres montrant l'existence d'engagements quant aux valeurs. • Registres montrant l'existence de valeurs de base de l'organisation. • Documentation montrant qu'il est question des valeurs et de l'éthique dans un cours de formation. • Registres montrant l'existence d'initiatives visant à favoriser la poursuite d'un dialogue permanent sur les valeurs et l'éthique, des activités touchant l'apprentissage, par exemple. • Documentation montrant que les employés sont informés de la méthode à suivre pour signaler des problèmes de harcèlement (c.-à-d. grâce à un courriel ou à une autre méthode). • Documentation montrant l'adoption de la Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail du SCT. • Documentation montrant qu'un module sur le harcèlement a été ajouté à un cours de formation déjà existant. • Documentation montrant que des procédures sont en place en vue d'assurer le règlement des plaintes touchant le harcèlement. • Documentation montrant qu'un cadre supérieur est tenu responsable de trouver une solution au problème de harcèlement. • Documentation montrant l'adoption de la Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail du SCT.

Pilier : Valeurs et éthique	Types et sources d'éléments probants
<p><u>COMMENTAIRES sur les valeurs et l'éthique</u></p> <p>Le Bureau des valeurs et de l'éthique du SCT est un centre d'expertise et de leadership chargé de promouvoir la gestion de la fonction publique fondée sur des valeurs : http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_f.asp</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentation montrant que l'organisation a désigné une personne pour assumer le rôle de Cadre supérieur pour la divulgation interne. • Documentation montrant l'adoption et la mise en oeuvre du Code de valeurs et d'éthique du CT. • L'organisation a chargé un cadre supérieur de faire appliquer le Code. <p>E) Affirmations écrites et verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre supérieur ou chef responsable des valeurs et de l'éthique dans le ministère, la direction générale ou l'organisation régionale.

PILIER : Gestion intégrée des risques	Types et sources d'éléments probants
	<p>A) On procède à une analyse des évaluations de chaque critère afin de déterminer si les fondements ont été respectés :</p> <p>On considérera que l'on a satisfait aux critères lorsque les fondements auront de façon satisfaisante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - été mis en oeuvre; - seront en voie d'être mis en oeuvre; - que l'on disposera de plans formels pour les mettre en œuvre. <p>Dans les cas où les fondements ont été établis, la vérification déterminera si oui ou non des progrès continus ont été réalisés afin d'atteindre les résultats souhaités ou s'il y a eu transformation en ce sens.</p>
<p>CRITÈRE 3.1 : Un comité supérieur de l'organisation exerce un leadership et assure un soutien actif relativement à la gestion intégrée des risques.</p> <p>SOUS-CRITÈRES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le comité est formé de personnes exerçant des pouvoirs et assumant des responsabilités dans l'ensemble de l'organisation. 2. Le comité se réunit périodiquement afin de donner des orientations et de suivre les progrès concernant la mise en oeuvre de la gestion intégrée des risques. 	<p>A) Analyse des éléments probants pour chacun des sous-critères afin de formuler une évaluation du critère du point de vue de la vérification</p> <p>B) Tierce partie (externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapports de vérification du BVG (s'il y a lieu). • SCT; p. ex., Direction de la gestion des risques. <p>D) Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registres montrant l'existence au sein de l'organisation d'un comité formé d'employés cadres (p. ex., un comité de vérification et d'évaluation) qui se réunit fréquemment afin de discuter de la gestion intégrée des risques. • Registres montrant que le comité approuve la documentation sur les risques qui existe au niveau de l'organisation telle que profil de risque ou le cadre pour la gestion intégrée des risques. <p>E) Affirmations écrites et verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre supérieur chargé de la vérification interne. • Conseiller du comité supérieur. • Cadre supérieur ou chef responsable de la gestion des risques dans le ministère, la direction générale, l'organisation régionale.

PILIER : Gestion intégrée des risques	Types et sources d'éléments probants
<p>CRITÈRE 3.2 : L'organisation dispose d'un cadre pour la Gestion intégrée des risques.</p> <p>SOUS-CRITÈRES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le cadre définit un processus systématique pour cerner, évaluer et atténuer les risques et pour déterminer la tolérance au risque. 2. Le cadre guide la mise en oeuvre de la gestion intégrée des risques dans l'ensemble de l'organisation. 3. La direction de la Gestion intégrée des risques est liée à d'autres cadres de gestion organisationnels. 	<p>A) Analyse des éléments probants permettant de formuler une évaluation de la vérification</p> <p>B) Tierce partie (externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapports de vérification du BVG (s'il y a lieu). • SCT; p. ex., Direction de la gestion des risques. <p>D) Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un cadre approuvé ou une politique ayant pour objet de guider la mise en oeuvre et d'orienter la GIR dans l'ensemble de l'organisation. <p>E) Affirmations écrites et verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre supérieur chargé de la vérification interne. • Cadre supérieur ou chef responsable de la gestion des risques dans le ministère, la direction générale, l'organisation régionale
<p>CRITÈRE 3.3 : L'organisation dispose d'un profil de risques stratégiques.</p> <p>SOUS-CRITÈRES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le profil de risque détermine les activités à risque et les incidences de celles-ci, les objectifs à risque, les considérations, les stratégies d'atténuation clés, le calendrier et les tolérances au risque. 2. On utilise le profil de risque dans la planification des activités. 3. Les risques stratégiques sont inclus dans la planification annuelle et sont portés à la connaissance du public. 	<p>A) Analyse des éléments probants permettant de formuler une évaluation de la vérification</p> <p>B) Tierce partie (externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapports de vérification du BVG (s'il y a lieu). • SCT; p. ex., Direction de la gestion des risques. <p>D) Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un document de l'organisation qui est approuvé et qui indique les risques à l'échelle de l'organisation, des stratégies d'atténuation possibles, des niveaux éventuels de tolérance au risque ou qui précise les calendriers pour la mise en oeuvre des stratégies d'atténuation éventuelles. • Le profil de risque est inclus dans les plans stratégiques et les plans annuels. <p>E) Affirmations écrites et verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre supérieur chargé de la vérification • Cadre supérieur ou chef responsable de la gestion des risques dans le ministère, la direction générale ou l'organisation régionale.

PILIER : Gestion intégrée des risques	Types et sources d'éléments probants
<p>CRITÈRE 3.4 : La planification générale est intégrée à la gestion intégrée des risques</p> <p>SOUS-CRITÈRES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La planification générale traite de l'ensemble des risques stratégiques. 2. Les plans annuels de l'organisation, de la direction générale et des régions traitent des secteurs de risque clés. <p><u>COMMENTAIRES sur la gestion intégrée des risques</u></p> <p>Le site web de la gestion des risques du SCT donne des renseignements sur la gestion intégrée des risques, la politique de gestion des risques de même que de l'information sur les outils, la formation et le perfectionnement : http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/home-accueil.asp?Language=FR</p>	<p>A) Des éléments probants permettant d'établir une cotation par voie de vérification</p> <p>B) Tierce partie (externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapports de vérification du BVG (s'il y a lieu). • SCT; p. ex., Direction de la gestion des risques. <p>D) Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documents au niveau du ministère, de la direction générale et de la région (c.-à-d. plans d'activité, plans stratégiques, plans directeurs) traitent des principaux risques organisationnels. <p>E) Affirmations écrites et verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre supérieur chargé de la vérification interne. • Cadre supérieur chargé de la planification ministérielle. • Cadre supérieur ou chef responsable de la gestion des risques dans le ministère, la direction générale, l'organisation régionale.

PILIER : Intégration de l'information sur le rendement	Types et sources d'éléments probants
	<p>A) Une analyse des évaluations de chaque critère est menée afin de déterminer si les fondements ont été respectés :</p> <p>On considérera que l'on a satisfait aux critères lorsque les fondements auront de façon satisfaisante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - été mis en oeuvre; - seront en voie d'être mis en oeuvre; - que l'on disposera de plans formels pour les mettre oeuvre. <p>Dans les cas où les fondements ont été établis, la vérification déterminera si oui ou non des progrès continus ont été réalisés afin d'atteindre les résultats souhaités ou s'il y a eu transformation en ce sens.</p>
<p>CRITÈRE 4.1 : Un comité supérieur de l'organisation exerce un leadership et assure un soutien actif quant à l'intégration de l'information sur le rendement.</p> <p>SOUS-CRITÈRES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le comité est formé de personnes exerçant des pouvoirs et assumant des responsabilités pour l'ensemble de l'organisation. 2. Le comité se réunit périodiquement afin d'examiner l'état de l'intégration de l'information sur le rendement et de donner des orientations en vue de l'améliorer, au besoin. 	<p>A) Analyse des éléments probants pour chacun des sous-critères afin de formuler une évaluation du critère.</p> <p>B) Tierce partie (externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • SCT, p. ex., Direction de la gestion axée sur les résultats. • Rapports de vérification du BVG (s'il y a lieu). <p>D) Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registres de réunion indiquant l'existence d'un comité de l'organisation formé d'employés de niveau supérieur. • Documentation montrant que le comité tient fréquemment des discussions sur l'information sur le rendement, y compris des sujets tels que l'intégration de l'information, les futurs indicateurs, les modifications, les cibles et autres. • Discussions couchées par écrit sur l'information sur le rendement, y compris, des sujets tels que l'intégration de l'information, les indicateurs futurs, les modifications, les cibles et autres. <p>E) Affirmations écrites et verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secrétaire du comité supérieur de l'organisation qui exerce un leadership quant à l'intégration de l'information sur le rendement

PILIER : Intégration de l'information sur le rendement	Types et sources d'éléments probants
<p>CRITÈRE 4.2 : L'organisation dispose d'un cadre pour la mesure du rendement.</p> <p>SOUS-CRITÈRES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'organisation dispose d'une structure pour lier la gestion interne aux résultats obtenus sur les plans stratégique et opérationnel. 2. Des mesures sont mises au point conformément à un plan stratégique et elles se fondent sur les besoins opérationnels. 3. L'organisation a établi des normes de service internes et externes (s'il y a lieu) et elle utilise des mesures de rendement pour évaluer dans quelle mesure elle respecte ces normes. 4. Les mesures de rendement font l'objet d'un examen périodique afin de s'assurer de leur caractère adéquat. 	<p>B) Tierce partie (externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • SCT, p. ex., Direction de la gestion axée sur les résultats. • Rapports de vérification du BVG • (s'il y a lieu). <p>D) Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre approuvé servant à déterminer les résultats stratégiques et à établir des rapports sur le rendement des programmes. • Processus approuvé pour proposer, examiner et approuver des indicateurs de rendement clés. • Normes de service internes et externes approuvées et couchées par écrit. <p>E) Affirmations écrites et verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre supérieur ou chef responsable de l'information sur le rendement dans le ministère, la direction générale ou l'organisation régionale
<p>CRITÈRE 4.3 : L'organisation utilise l'information sur le rendement aux fins de la planification stratégique et de la planification annuelle des activités.</p> <p>SOUS-CRITÈRES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'information sur le rendement est liée à des objectifs organisationnels de haut niveau et exprimée au moyen de processus opérationnels. 2. La planification générale se concentre sur l'atteinte de meilleurs résultats stratégiques. 	<p>B) Tierce partie (externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • SCT, p. ex., Direction de la gestion fondée sur des résultats. • Rapports de vérification du BVG (s'il y a lieu). <p>D) Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liens appuyés sur des documents entre la planification régionale et la planification générale • Cadre de planification stratégique approuvé et couché par écrit qui détermine une infrastructure commune pour harmoniser les activités de planification organisationnelle. • Modèle de plan d'activités normalisé, approuvé et couché par écrit ayant pour objet d'harmoniser les initiatives de l'organisation et les objectifs stratégiques et de cerner les résultats ainsi que de soutenir les indicateurs de rendement. <p>E) Affirmations écrites et verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre supérieur ou chef responsable de l'information sur le rendement dans le ministère, la direction générale ou l'organisation régionale.

PILIER : Intégration de l'information sur le rendement	Types et sources d'éléments probants
<p>CRITÈRE 4.4 : L'organisation utilise de l'information intégrée pour rendre compte de son rendement à l'interne et à l'externe.</p> <p>SOUS-CRITÈRES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR), le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) et tout autre rapport externe mandaté incluent l'intégration de l'information sur le rendement (c.-à-d. lien entre l'information financière et non financière). 2. Les rapports sont complets. 3. Les pratiques externes et internes d'établissement des rapports partagent de l'information sur le rendement. 	<p>B) Tierce partie (externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • SCT, p. ex., Direction de la gestion axée sur les résultats. • Rapports de vérification du BVG (s'il y a lieu). <p>D) Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentation montrant que les résultats sont présentés grâce à divers rapports et à des instruments de gestion tels que les rapports sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement. <p>E) Affirmations écrites et verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre supérieur ou chef responsable de l'information sur le rendement dans le ministère, la direction générale ou l'organisation régionale.
<p>CRITÈRE 4.5 : L'organisation renforce l'évaluation des programmes en vue d'améliorer l'information sur le rendement.</p> <p>SOUS-CRITÈRES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'évaluation des programmes contribue à l'amélioration de l'information sur le rendement. 2. L'organisation utilise l'information sur l'évaluation en vue d'améliorer la prise de décisions. 3. L'organisation accroît sa capacité d'évaluation des programmes afin d'aider les organisations à mettre au point des mesures de rendement. 4. Les plans d'évaluation fondée sur le risque font l'objet d'un examen périodique. <p><u>COMMENTAIRES sur l'intégration de l'information sur le rendement</u></p> <p>Le site de la Gestion axée sur les résultats du Conseil du Trésor fournit des renseignements sur les SPRR, les RMR et la responsabilisation en général : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rbm-gar_f.asp</p>	<p>B) Tierce partie (externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centre d'excellence en évaluation du SCT. • Rapports de vérification du BVG (s'il y a lieu). <p>D) Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • On utilise l'information sur l'évaluation qui a été consignée sur la pertinence et la raison d'être des programmes, leur conception et leur mise en oeuvre et les incidences d'un programme en vue d'améliorer la prise de décisions. • Documentation voulant que des programmes soient évalués de façon cyclique. <p>E) Témoignages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre supérieur responsable de l'évaluation

PILIER : Gérance rigoureuse	Types et sources d'éléments probants
	<p>A) Une analyse des évaluations de chaque critère est menée afin de déterminer si les fondements ont été respectés :</p> <p>On considérera que l'on a satisfait aux critères lorsque les fondements auront de façon satisfaisante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - été mis en oeuvre; - seront en voie d'être mis en oeuvre; - que l'on disposera de plans formels pour les mettre oeuvre. <p>Dans les cas où les fondements ont été établis, la vérification déterminera si oui ou non des progrès continus ont été réalisés afin d'atteindre les résultats souhaités ou s'il y a eu transformation en ce sens.</p>
<p>CRITÈRE 5.1 : La gestion des ressources entrant dans la production (finances, gens, biens et registres) des services à la clientèle et de la transformation d'activités repose sur la gestion intégrée au niveau opérationnel.</p> <p>SOUS-CRITÈRES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Des cadres approuvés existent pour la gestion des ressources entrant dans la production (finances, gens, biens et registres), des services à la clientèle et pour la transformation des activités. 2. On utilise les cadres de gestion pour orienter l'organisation dans son ensemble. 	<p>A) Analyse des éléments probants pour chacun des sous-critères afin de formuler une évaluation du critère du point de vue de la vérification</p> <p>B) Tierce partie (externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • SCT. • Rapports de vérification du BVG (s'il y a lieu). <p>D) Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un cadre de gestion financière qui décrit les principaux éléments de la gestion financière traitant de l'acquisition des ressources, du processus d'affectation des ressources et de la gestion des ressources. • Un cadre de ressources humaines approuvé. • Principes de gestion des ressources humaines diffusés auprès des gestionnaires. • Politique sur l'apprentissage appuyée sur des documents. • Approche quant à l'employabilité appuyée sur des documents. • Stratégie d'apprentissage électronique couchée par écrit. • Ensemble de politiques couchées par écrit facilitant le ressourcement au sein de l'organisation. • Approche couchée par écrit quant à la conception de l'organisation et à la classification. • Approche couchée par écrit touchant la gestion de la relève. • Profil des compétences en leadership approuvé.

PILIER : Gérance rigoureuse	Types et sources d'éléments probants
	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre de gestion du matériel et de passation des marchés approuvé fondé sur une politique de la gestion du matériel et de la passation des marchés qui traite du cycle de vie, de l'acquisition, des activités, de l'utilisation, de la maintenance ainsi que de la cession des biens et services obtenus aux fins de la passation des marchés et de l'acquisition ainsi que pour la gestion des biens. • Cadre approuvé pour la gestion des documents fondé sur une politique de gestion des documents afin de s'assurer de la gestion adéquate, efficace et uniforme des documents dans l'ensemble du cycle de vie de l'information. • Cadre stratégique approuvé qui permet d'orienter, d'intégrer et d'améliorer les divers services à la clientèle et d'élaborer de nouvelles stratégies pour le service à la clientèle. • Programme de renouvellement permettant de mieux prévoir l'évolution des besoins et les attentes des Canadiens et des Canadiennes (c.-à-d. créer une culture du service, revitalisation du cadre stratégique, MSC). <p>E) Affirmations écrites et verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre(s) supérieur(s) chargé(s) de la gestion financière. • Cadre(s) supérieur(s) chargé(s) des ressources humaines. • Cadre(s) supérieur(s) chargé(s) de la gestion du matériel. • Cadre(s) supérieur(s) chargé(s) de la gestion des documents. • Cadre(s) supérieur(s) chargé(s) des services à la clientèle. • Cadre(s) supérieur(s) chargé(s) de la transformation des activités.

PILIER : Gérance rigoureuse	Types et sources d'éléments probants
<p>CRITÈRE 5.2 : L'organisation met sur pied une fonction rigoureuse de vérification interne en tant que partie intégrante de la fonction de contrôleur moderne.</p> <p>SOUS-CRITÈRES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'organisation dispose d'un comité de vérification interne présidé par le premier dirigeant au niveau de l'administrateur général. 2. La fonction de vérification interne améliore ses capacités de vérification; elle utilise un processus fondé sur le risque afin d'accroître progressivement le niveau des services d'assurance dans l'univers de la vérification. 3. L'organisation suit les plans d'action de la direction afin de donner suite aux recommandations de la vérification interne et externe. 4. L'organisation met ses rapports de vérification à la disposition du public dans les deux langues officielles, et ce promptement. 	<p>A) Analytique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profil des affectations de ressources prévues pour les vérifications d'assurance comparativement aux activités de vérification autres que l'assurance sur plusieurs années. • Tableau décrivant l'investissement moyen consenti dans le perfectionnement professionnel par employé de la vérification interne. • Nombre d'employés ayant des titres de compétences professionnelles. <p>B) Tierce partie (externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • SCT, p. ex., Centre d'excellence en vérification interne. • Rapports de vérification du BVG (s'il y a lieu). <p>D) Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registres de réunion montrant que le comité de vérification et d'évaluation est présidé par un cadre supérieur, qu'il se réunit périodiquement de façon satisfaisante et recommande l'approbation de rapports de vérification. • Un plan approuvé ou une stratégie à long terme pour le ressourcement et la création de capacités de manière à assurer une couverture globale de la vérification de l'assurance dans les domaines où les risques sont les plus élevés et qui représentent des questions importantes. • Plan approuvé en vue de transférer l'entière responsabilité de la gestion intégrée des risques de la vérification interne à la gestion. • Des rapports finals de vérification interne qui incluent des plans d'action de la direction traitant des recommandations formulées. • Des rapports finals de vérification interne sont rédigés dans les deux langues officielles et sont mis à la disposition du public. <p>E) Affirmations écrites et verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre supérieur responsable de la vérification. • Cadre supérieur responsable de la planification de la vérification. • Secrétaire du comité de vérification et d'évaluation.

PILIER : Gérance rigoureuse	Types et sources d'éléments probants
<p><u>COMMENTAIRE sur la gérance rigoureuse</u></p> <p>Le Centre d'excellence en vérification interne du Conseil du Trésor exerce un leadership et appuie la vérification interne au sein de la fonction publique fédérale : http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/common/us-nous_f.asp</p> <p>Le site d'évaluation du SCT offre un large éventail de ressources : http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_f.asp</p>	

ANNEXE D

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES APPLICATIONS PILOTES ET PRATIQUES PROMETTEUSES

Enseignements tirés des applications pilotes

Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Assistée de consultants, l'équipe de vérification de RHDCC a mené de vastes consultations, réalisé des recherches et du développement et procédé à des applications pilotes du guide de vérification interne. Ce projet pilote mené à RHDCC a joué un rôle essentiel dans la stratégie visant à élaborer un guide à soumettre à l'examen du comité consultatif externe. Parmi les enseignements clés tirés, mentionnons :

1. une méthode de vérification interne a dû être mise au point, puisqu'une recherche externe avait révélé que les unités de vérification interne du fédéral n'avaient pas planifié ni mené de vérifications sur l'assurance dans le domaine de la fonction de contrôleur moderne, bien qu'elles aient exprimé un intérêt à cet égard et aient reconnu l'importance de la question;
2. une méthode de vérification de l'assurance peut être appliquée avec succès à des réformes de gestion, telles que les quatre piliers de la fonction de contrôleur moderne; plus précisément :
 - a) la haute direction de RHDCC a accepté les résultats de la vérification,
 - b) de nouveaux vérificateurs internes ont été en mesure de satisfaire aux normes professionnelles lors de l'exécution des travaux et ce, avec un degré normal de supervision de la vérification.
3. l'étendue très large de la question requiert que le guide de vérification interne donne des orientations de haut niveau tout en évitant les prescriptions détaillées, sur l'ensemble complet des facteurs, de même que sur les références substantielles afin que les vérificateurs internes puissent les adapter aux besoins de leur organisation;
4. on doit réviser les approches touchant la définition de l'univers de vérification et l'élaboration de plans de vérification à long terme afin d'inclure les quatre piliers de la fonction de contrôleur moderne.

Office des transports du Canada (OTC)

On a procédé à une deuxième vérification pilote de la mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne à l'Office des transports du Canada en février 2004. En elle-même, la vérification a été un succès, les critères et sous-critères s'avérant valides au sein d'une petite organisation. Après la vérification, on a discuté de quelques changements mineurs à apporter au libellé des critères afin de mieux tenir compte de la structure d'une petite organisation.

Besoins en ressources - RHDCC et OTC

Ces calendriers changeront selon les objectifs et l'étendue de la vérification, la taille de l'organisation, le nombre de vérificateurs et le temps assigné. Les applications pilotes réalisées à DRHC et à l'OTC ont montré que l'on pouvait raisonnablement s'attendre aux calendriers suivants :

Planification	3 semaines
Examen	3 semaines
Établissement des rapports.....	2 semaines

Les besoins en ressources dont la vérification varie : ils vont de deux vérificateurs dans une petite organisation jusqu'à quatre vérificateurs dans une grande organisation.

Vérification interne du gouvernement de l'Ontario

La Division de la vérification interne de la fonction publique de l'Ontario a fait appel aux services de vérification interne de RHDCC afin de modifier les critères et sous-critères du guide de vérification sur la mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne. Des réunions ont été tenues avec les directeurs de la vérification et des experts de la fonction de contrôleur moderne dans neuf ministères de la fonction publique de l'Ontario. Ces réunions poursuivaient deux objectifs : 1) les renseigner quant à la méthode de vérification fondée sur un modèle évolué et obtenir leurs points de vue quant à la méthode de réalisation de la vérification; 2) recueillir leurs commentaires quant à la façon dont les critères et les sous-critères devraient être modifiés afin de tenir compte du point de vue du gouvernement provincial quant à la fonction de contrôleur moderne.

De façon générale, les réactions à la méthode de vérification ont été très positives. Des exemplaires du rapport de vérification final de RHDCC ont été distribués afin de donner aux cadres une idée des types de constatations auxquelles ils devraient s'attendre lors de la réalisation de la vérification. Les directeurs de la vérification examinent les avantages de l'évaluation de leur ministère à la lumière des critères généraux. Tout autant que les critères, les cadres et les experts en la matière ont été très utiles en ce qui a trait à la modification des critères de même qu'aux révisions visant à parfaire le tout. On a manifesté un intérêt sincère à appliquer le guide de vérification dans l'un des groupes de la vérification qui comporte quatre ministères. Le guide de vérification sera achevé d'ici la fin de juin 2004.

Pratiques prometteuses

La Direction de la modernisation de la fonction de contrôleur du Conseil du Trésor a publié un article intitulé « La vérification du changement stratégique : *L'exemple de la fonction du contrôleur moderne* » dans son bulletin d'information de décembre 2003. On peut le trouver à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/cm0_mfc/ressources2/MCInfo/Edition8/MCInfo02_f.asp