

2004



Rapport de la  
**vérificatrice générale  
du Canada**  
à la Chambre des communes

NOVEMBRE

**Chapitre 1**  
La vérification interne dans les ministères  
et les organismes



Bureau du vérificateur général du Canada

*Le Rapport de novembre 2004 de la vérificatrice générale du Canada comporte huit chapitres, Questions d'une importance particulière — 2004 et les Points saillants. Vous trouverez la table des matières principale à la fin du présent document.*

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à [www.oag-bvg.gc.ca](http://www.oag-bvg.gc.ca).

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au

Bureau du vérificateur général du Canada  
240, rue Sparks, arrêt 10-1  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

Téléphone : (613) 952-0213, poste 5000, ou 1 888 761-5953  
Télécopieur : (613) 954-0696  
Courriel : [distribution@oag-bvg.gc.ca](mailto:distribution@oag-bvg.gc.ca)

*This document is also available in English.*

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2004  
N° de catalogue FA1-2004/2-8F  
ISBN 0-662-78156-2



Chapitre

# 1

La vérification interne dans  
les ministères et les organismes

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

# Table des matières

<b>Points saillants</b>	1
<b>Introduction</b>	3
Rôles et responsabilités de la vérification interne	4
Objet de la vérification	5
<b>Observations et recommandations</b>	5
<b>Soutien continu de la haute direction</b>	9
Dans certains ministères, la haute direction accorde un soutien ferme	10
<b>Orientation stratégique de la vérification interne</b>	10
<b>Les comités de vérification et la vérification interne</b>	11
Les comités de vérification ministériels ne sont pas assez indépendants	11
Les membres des comités de vérification ne comprennent pas tous leur rôle	13
<b>Dotation en personnel de vérification interne</b>	16
Obstacles au recrutement et au maintien en poste du personnel de vérification interne	18
Une grande variété de compétences est nécessaire	18
<b>Couverture de vérification</b>	19
On fait très peu de travaux d'assurance	19
La couverture de vérification interne dans les petites entités	20
<b>Rapports de vérification</b>	21
Il faut régler la question de l'accès à l'information	21
Les rapports de vérification ne sont pas produits en temps opportun	22
<b>Le Secrétariat et son Centre d'excellence en vérification interne</b>	22
<b>Conclusion</b>	27
<b>À propos de la vérification</b>	29





# La vérification interne dans les ministères et les organismes

---

## Points saillants

1.1 Nous avons évalué la mesure dans laquelle les groupes de la vérification interne de six organisations fédérales avaient respecté les normes professionnelles et s'étaient conformées à la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor. Nous avons constaté que les résultats variaient considérablement entre ces organisations.

- Dans deux organisations (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et la Gendarmerie royale du Canada), le groupe de la vérification interne respectait généralement les normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne.
- Trois ministères respectaient en partie les normes (Affaires étrangères et Commerce international, Développement des ressources humaines Canada et Ressources naturelles Canada).
- Un organisme ne respectait pas un grand nombre de normes (l'Agence canadienne de développement international).

1.2 Nos travaux nous ont permis de déterminer plusieurs facteurs importants qui, lorsque mis en œuvre, pourraient exercer une influence positive sur la qualité de la vérification interne dans l'ensemble du gouvernement :

- une compréhension cohérente de la part de la haute direction du rôle que la vérification interne peut et devrait jouer;
- la formation d'un comité de vérification ministériel comprenant des membres externes qui sont indépendants de la direction;
- l'application d'une stratégie des ressources humaines claire aux niveaux du ministère, de l'organisme central et du gouvernement, qui définit les compétences et le nombre approprié de membres de la collectivité de la vérification interne;
- une attention particulière accordée aux services d'assurance;
- la mise en œuvre d'une stratégie visant à garantir une couverture et une capacité de vérification adéquates dans les petites entités.

1.3 Nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor doit encore mettre en place et financer une stratégie qui lui permettra de satisfaire aux exigences de la Politique sur la vérification interne et aux attentes de la collectivité de la vérification interne.

### Contexte et autres observations

1.4 La vérification interne est un élément important qui aide les administrateurs généraux à voir à ce que leur ministère mette en place un système de contrôle interne efficace. Les vérificateurs internes effectuent des vérifications axées sur le risque et cernent, au besoin, les améliorations qui doivent être apportées à la stratégie et aux pratiques d'une organisation en matière de gestion du risque, à son cadre de contrôle de gestion et aux systèmes d'information dont elle se sert pour prendre des décisions et présenter des rapports.

1.5 Le 1<sup>er</sup> juin 2004, le gouvernement a rétabli le Bureau du contrôleur général dans le but de renforcer la fonction de contrôleur et la surveillance au sein de l'administration fédérale. Les tâches principales du contrôleur général consistent à définir ou à examiner les normes et les politiques de vérification du gouvernement du Canada, à assurer le leadership nécessaire pour garantir la mise en place et l'application de contrôles financiers satisfaisants et, enfin, à promouvoir une saine intendance des ressources à tous les niveaux de l'administration fédérale.

**Réaction du Secrétariat du Conseil du Trésor.** Le Secrétariat convient que des améliorations s'imposent. Le gouvernement a enjoint le Secrétariat d'établir au gouvernement une fonction de vérification interne plus efficace. Par conséquent, le contrôleur général est à définir des mesures qui seront proposées dans le but de doter la fonction publique du Canada d'un régime de vérification interne hautement efficace. Les mesures proposées donnent suite à bon nombre de nos recommandations et sont décrites de façon plus détaillée à la suite de la conclusion.



## Introduction

**Indépendance** — La liberté d'agir sans avoir à se soumettre à des conditions qui menacent l'objectivité ou l'apparence d'objectivité. Ces menaces à l'objectivité doivent être gérées individuellement au niveau du vérificateur et de la mission, ainsi qu'au niveau de la fonction et de l'organisation.

**Objectivité** — Une attitude impartiale qui permet à des vérificateurs internes de remplir leurs missions d'une façon telle qu'ils sont convaincus de l'utilité de leur travail et de l'absence de compromis important quant à sa qualité. L'objectivité exige des vérificateurs internes qu'ils ne soumettent pas leur jugement à celui des autres en ce qui a trait aux questions vérifiées.

**Vérification interne** — La vérification interne est une activité d'assurance et de consultation indépendante et objective conçue pour ajouter de la valeur et améliorer les activités d'une organisation. Elle aide l'organisation à atteindre ses objectifs par l'application d'une approche systématique et ordonnée qui a pour objet d'évaluer et d'améliorer l'efficacité des processus de gestion du risque, de contrôle et de gouvernance.

Source : L'Institut des vérificateurs internes, *Cadre de référence des pratiques professionnelles*

**Services d'assurance** — Des examens objectifs des éléments probants servant à fournir une évaluation indépendante des stratégies et pratiques de gestion des risques et des cadres de contrôle et pratiques de gestion, ainsi que les renseignements utilisés pour la prise de décisions et la présentation de rapports.

Source : Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor

1.6 Une fonction de vérification interne efficace est une composante essentielle d'une saine gouvernance. Elle peut fournir à la haute direction et aux comités de vérification une assurance concernant l'efficacité et l'efficacé des activités financières, administratives et opérationnelles clés, des pratiques de gestion de l'organisation ainsi que des suggestions pour les améliorer.

1.7 La vérification interne constitue l'un des outils qu'une organisation peut utiliser pour évaluer et surveiller les pratiques de gestion et l'atteinte de ses objectifs. Elle dispose aussi d'autres outils, dont l'évaluation de programme, les études et les mesures que prend la direction pour évaluer la pertinence et l'efficacité de ses propres pratiques.

1.8 L'**indépendance** et l'**objectivité** sont des caractéristiques qui distinguent la vérification interne des autres activités d'examen des pratiques ministérielles.

1.9 Au cours des dernières années, la pratique professionnelle de la vérification interne a subi de grandes transformations. En juin 1999, l'Institut des vérificateurs internes (The Institute of Internal Auditors) adoptait une nouvelle définition de la **vérification interne**. Cette définition intégrait un rôle d'assurance et de consultation pour la vérification interne. En janvier 2002, l'Institut adoptait également un nouveau cadre des pratiques professionnelles.

1.10 La collectivité de la vérification interne du gouvernement fédéral a dû non seulement réagir aux transformations qui ont marqué la profession, mais aussi intervenir par rapport à certaines questions internes au gouvernement fédéral. À ce sujet, des initiatives telles que la publication du *Rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada* ont fait valoir le rôle de la vérification interne en tant que fournisseur de **services d'assurance** à la haute direction.

1.11 En réponse à ces questions, et pour tenter de renforcer la capacité de vérification interne du gouvernement, le Conseil du Trésor du Canada a adopté une politique révisée sur la vérification interne en avril 2001.

1.12 La politique révisée représentait la première mesure prise par le gouvernement pour respecter son engagement de renforcer la fonction de vérification interne et de lui donner une place plus stratégique. À cette fin, le Secrétariat du Conseil du Trésor a investi plus de 33 millions de dollars sur une période de quatre ans, de 2001-2002 à 2004-2005, pour faciliter la mise en œuvre de la Politique dans les ministères et les organismes. Il a aussi versé onze millions de dollars supplémentaires pour financer le Centre d'excellence en vérification interne. En 2002-2003, le budget total de la vérification interne s'élevait à 54 millions de dollars, ce qui comprenait 15 millions de dollars en fonds supplémentaires octroyés par le Secrétariat.

## Rôles et responsabilités de la vérification interne

**1.13** La politique révisée sur la vérification interne exige que les ministères :

- aient une fonction de vérification interne efficace, indépendante et objective, qui dispose de ressources suffisantes pour fournir en temps opportun des services d'assurance pour tous les aspects importants de leurs stratégies et pratiques de gestion des risques et de leurs cadres de contrôle et pratiques de gestion, ainsi que les renseignements utilisés pour la prise de décisions et la présentation de rapports;
- intègrent les résultats de la vérification interne à leurs processus d'établissement des priorités, de planification et de prise de décisions;
- publient des rapports complétés en temps opportun et les rendent facilement accessibles au public dans les deux langues officielles.

**1.14** La Politique décrit les exigences qui s'appliquent aux groupes de la vérification interne, aux administrateurs généraux et au Centre d'excellence en vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor. Les groupes de la vérification interne doivent réaliser leurs travaux en conformité avec la Politique sur la vérification interne et les normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne, telles qu'établies par l'Institut des vérificateurs internes. Selon la Politique, la collectivité de la vérification interne doit en tout premier lieu fournir des services d'assurance à la haute direction ministérielle sur l'efficacité de la stratégie et des pratiques de gestion du risque, des cadres de contrôle de gestion de même que sur les pratiques et les renseignements utilisés pour la prise de décisions et la présentation de rapports.

**1.15** Suivant la politique, les administrateurs généraux ont les responsabilités suivantes :

- établir un comité de vérification actif;
- garantir l'indépendance de leur organisation et des activités de leurs groupes de la vérification interne;
- s'assurer que les rapports de vérification interne décrivent les plans d'action de la direction visant à corriger toutes les faiblesses signalées par la vérification interne;
- voir à ce que toutes les recommandations aient été suivies;
- fournir au Secrétariat des copies des plans de vérification interne annuels et des rapports de vérification interne complétés;
- informer le Secrétariat en temps opportun des questions importantes en matière de risque, de contrôles, ou d'autres problèmes relativement aux pratiques de gestion.

**1.16** Par l'entremise de son Centre d'excellence en vérification interne, le Secrétariat doit fournir des avis sur la Politique et les pratiques de vérification interne aux administrateurs généraux, aux chefs de la vérification interne et aux praticiens de la vérification interne. La Politique sur la vérification interne exige également que le Centre :

- mette en place une méthode de surveillance active afin que le Secrétariat obtienne en temps opportun des renseignements sur des questions importantes en matière de risque;
- conçoive une stratégie relative aux ressources humaines à l'intention de la collectivité de la vérification interne;
- établisse un cadre pour déterminer si les objectifs de la Politique sur la vérification interne sont atteints.

### Objet de la vérification

**1.17** Nos travaux de vérification avaient principalement pour objet d'évaluer la mesure dans laquelle les ministères et les organismes de notre échantillon respectaient la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor, selon laquelle les groupes de la vérification interne des ministères doivent respecter des normes professionnelles. Nous avons également examiné le leadership exercé par le Centre d'excellence en vérification interne du Secrétariat et l'orientation donnée par ce dernier à la fonction de vérification interne dans les ministères et les organismes.

**1.18** Nous avons fait un examen de l'évaluation de la qualité dans les organisations suivantes :

- l'Agence canadienne de développement international;
- Affaires étrangères et Commerce international (le 12 décembre 2003, ce ministère était scindé en deux ministères — Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada);
- Développement des ressources humaines Canada (le 12 décembre 2003, ce ministère était scindé en deux — Ressources humaines et Développement des compétences Canada, et Développement social Canada);
- Ressources naturelles Canada;
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada;
- la Gendarmerie royale du Canada.

Pour obtenir de l'information supplémentaire sur les objectifs, l'étendue, la méthode et les critères de la vérification, veuillez consulter **À propos de la vérification** à la fin du chapitre.

## Observations et recommandations

**1.19** Notre vérification comportait l'examen des évaluations de la qualité dans six organisations fédérales (voir la pièce 1.1). Ces examens nous ont permis de déterminer dans quelle mesure les organisations de notre échantillon respectaient les normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne et la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor. Nous avons constaté que deux organisations respectaient généralement les normes professionnelles alors que trois autres

ministères ne les respectaient qu'en partie. Un organisme ne respectait pas un grand nombre de ces normes. La pièce 1.2 renferme une définition de l'échelle de notation que nous avons utilisée pour notre vérification.

#### Pièce 1.1 Résultats de nos examens de l'évaluation de la qualité dans six ministères et organismes

Organisation	Respecte généralement les normes	Respecte partiellement les normes	Ne respecte pas un grand nombre de normes
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	●		
Gendarmerie royale du Canada	●		
Affaires étrangères et Commerce international		●	
Développement des ressources humaines Canada		●	
Ressources naturelles Canada		●	
Agence canadienne de développement international			●

#### Pièce 1.2 Définition de l'échelle de notation que nous avons utilisée pour l'examen de l'évaluation de la qualité

**Respecte généralement les normes** — Les structures, politiques et procédures pertinentes du groupe de la vérification interne, de même que les processus connexes appliqués, étaient conformes aux exigences des normes. Il y a place à amélioration, mais nous n'avons pas constaté de situations où le groupe de la vérification interne n'avait pas mis en œuvre les normes, ne les avait pas appliquées comme il se doit ou n'avait pas atteint les objectifs énoncés.

**Respecte partiellement les normes** — Le groupe de la vérification interne n'a pas atteint quelques-uns de ses principaux objectifs. Il y a habituellement d'importantes possibilités d'améliorer le respect des normes ou d'atteindre les objectifs. Il se peut que le groupe de la vérification interne ne soit pas en mesure de combler certaines lacunes, ce qui peut donner lieu à des recommandations à la haute direction ou au conseil d'administration de l'organisation.

**Ne respecte pas un grand nombre de normes** — Le groupe de la vérification interne n'atteint pas de nombreux objectifs des normes. Ces lacunes ont habituellement des répercussions négatives sur l'efficacité du groupe de la vérification interne. Elles peuvent aussi représenter des occasions significatives d'amélioration, dont la prise de mesures par la haute direction ou le conseil d'administration.

Source : Institut des vérificateurs internes, *Quality Assessment Manual*, 4th Edition

**1.20** Les principales raisons à la base de nos évaluations des groupes de la vérification interne de chaque organisation comprennent, mais ne se limitent pas à celles décrites ci-dessous :

- **Travaux publics et Services gouvernementaux Canada** respectait généralement les normes professionnelles. La haute direction donnait

un appui solide et assurait l'indépendance de la vérification interne sur le plan organisationnel. Le groupe de la vérification interne relève directement de l'administrateur général. Le comité de vérification comprend également un membre externe indépendant. D'après l'échantillon de feuilles de travail que nous avons examiné, les vérificateurs ont fait preuve de professionnalisme. Le Ministère a aussi élaboré un cadre de contrôle de gestion qui aide les vérificateurs internes à évaluer l'efficacité de secteurs clés de la gestion tels que la gestion du risque et les processus de contrôle et de gouvernance. Son manuel de vérification interne décrit les pratiques d'assurance de la qualité. Le Ministère compte mieux soutenir son programme d'assurance et d'amélioration de la qualité pour la fonction de vérification interne.

- **La Gendarmerie royale du Canada (GRC)** respectait généralement les normes professionnelles. La haute direction fournissait un appui très solide. Le chef de la vérification interne relève sur le plan administratif du sous-commissaire, Gestion générale et Contrôle, et sur le plan fonctionnel, du commissaire (administrateur général). Les vérificateurs internes ont aussi un accès direct à un comité de vérification compétent, ce qui contribue à assurer son indépendance. Il est manifeste que le commissaire est aux commandes du projet de renforcement de la fonction de vérification interne à la GRC. L'échantillon de dossiers de vérification que nous avons examiné contenait des feuilles de travail bien préparées et montrait que les vérificateurs avaient fait preuve de professionnalisme. L'expérience et les compétences professionnelles des vérificateurs internes constituent l'un des points forts du groupe de la vérification interne. Ce dernier a un solide programme d'assurance de la qualité interne. En outre, on s'occupe actuellement de mettre sur pied un plan complet de formation en vérification interne pour faire en sorte que le personnel de vérification acquière les qualités et les compétences qui en feront l'un des meilleurs dans le domaine.
- **Affaires étrangères et Commerce international** respectait partiellement les normes professionnelles. En décembre 2003, ce ministère a été restructuré et divisé en deux ministères : Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada. Nos travaux portent sur la structure organisationnelle précédente. Le groupe de la vérification interne vérifiera les deux entités de la nouvelle structure. La fonction de vérification interne a un mandat clair; elle fonctionne de manière indépendante et relève directement de l'administrateur général. De plus, le groupe de la vérification interne du Ministère a un très bon programme de perfectionnement du personnel; son personnel débutant doit obtenir un titre professionnel afin de perfectionner ses connaissances et ses compétences. Le groupe n'a toutefois pas de processus d'assurance de la qualité officiel qui, lorsque mis en œuvre, pourrait améliorer l'efficacité de la fonction de vérification interne. Le Ministère consulte la haute direction lorsqu'il prépare son plan de vérification. Il a commencé à préparer un plan de vérification officiel fondé sur le risque afin de cerner les secteurs de risque.

- **Développement des ressources humaines Canada** respectait partiellement les normes professionnelles. En décembre 2003, ce ministère était restructuré et divisé en deux ministères : Ressources humaines et Développement des compétences Canada, et Développement social Canada. Nos travaux portent sur la structure organisationnelle précédente. L'ancien ministère avait mis en place un solide processus d'assurance de la qualité. Il serait possible d'améliorer l'efficacité de la vérification interne en consolidant son indépendance sur le plan organisationnel et en plaçant ce groupe sous l'autorité directe de l'administrateur général. La vérification interne consacre énormément de temps à la préparation de documents sur les normes de gestion qui serviront à établir les critères des vérifications futures et à aider le Ministère à mettre en œuvre la gestion intégrée du risque dans le cadre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur. Ces projets ont eu pour effet de limiter la quantité de travaux de vérification de l'assurance.
- **Ressources naturelles Canada** respectait partiellement les normes professionnelles. Le groupe de la vérification interne a connu un roulement de personnel important et soutenu au cours des trois dernières années. Le Ministère a respecté un grand nombre des éléments des normes, dont l'indépendance organisationnelle, la compétence et la diligence raisonnable, ainsi que les normes de rendement. En revanche, sa politique de vérification et d'évaluation est très générale. Le Ministère devrait définir le but, les pouvoirs et la responsabilité de la vérification interne de manière conforme à la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor et aux normes professionnelles. Ressources naturelles Canada n'a pas de processus d'assurance de la qualité interne officiel; un tel processus contribuerait à accroître l'efficacité de la fonction de vérification interne. Après avoir examiné un échantillon de dossiers de vérification, nous avons conclu que les vérifications complétées récemment étaient appuyées par des documents de travail appropriés, alors que les vérifications plus anciennes ne l'étaient pas.
- **L'Agence canadienne de développement international** ne respectait pas un grand nombre de normes professionnelles. Son groupe de la vérification interne relève d'une personne qui est responsable d'autres activités de gestion. À notre avis, cette relation ne confère pas au groupe une indépendance suffisante. De plus, la vérification interne n'a pas mis en œuvre un processus d'assurance de la qualité interne pour tous les aspects de l'activité de vérification interne, contrairement à ce que préconisent les normes professionnelles. Dans deux des trois dossiers de l'échantillon de vérification que nous avons examinés, la documentation relative aux travaux de vérification n'était pas tenue de manière à démontrer clairement que les travaux effectués et les éléments probants recueillis étaient adéquatement le rapport de vérification interne au moment où il a été rendu public. L'Agence a récemment apporté des changements qui témoignent de sa volonté de renforcer sa fonction de vérification interne. Par exemple, le comité de vérification, dont la

présidence est maintenant assumée par le président de l'Agence, exige que le cycle de vérification soit plus court et que la direction intervienne plus rapidement lorsqu'il y a des problèmes soulevés par la vérification interne. Depuis notre vérification, l'Agence a pris des mesures qui tiennent compte de nos inquiétudes. Nous procéderons à un autre examen d'évaluation de la qualité afin de mesurer les progrès réalisés par l'Agence.

**1.21** Dans l'ensemble, la qualité de la fonction de vérification interne varie énormément dans ces organisations.

**1.22** Les groupes de la vérification interne auraient pu faire une contribution plus substantielle, mais plusieurs facteurs les en ont empêchés. Mentionnons entre autres le manque de soutien de la haute direction, la difficulté qu'éprouvent les groupes à attirer et à garder le personnel qualifié ainsi que le nombre restreint de vérifications de l'assurance effectué. Au cours de nos vérifications antérieures, nous avons attiré l'attention sur ces défis qui continuent de nuire à la fonction de vérification interne.

## Soutien continu de la haute direction

**1.23** Un soutien ferme et continu de la haute direction est l'élément crucial d'une fonction de vérification interne efficace et indépendante. Idéalement, le chef de la vérification interne devrait relever directement de l'administrateur général. De cette manière, la vérification interne est plus indépendante et joue un rôle plus stratégique, qui va au-delà de la simple exécution des vérifications. Cette relation directe reflète aussi l'attitude et les attentes de la haute direction à l'égard de la vérification interne et favorise l'indépendance et l'objectivité en plaçant une distance adéquate entre le vérificateur et les gestionnaires opérationnels.

**1.24** Lorsque la fonction de vérification interne est bien positionnée et dotée de ressources suffisantes, les vérificateurs peuvent examiner les activités d'un point de vue indépendant et objectif parce qu'ils n'en sont pas responsables. La vérification interne devrait fournir à une organisation des évaluations et des opinions sur l'exactitude, l'intégralité et l'efficacité des processus et de l'information. Si les vérificateurs internes sont trop occupés à élaborer un processus ou à surveiller l'efficacité opérationnelle (qui sont des responsabilités de la direction), nous croyons que leur indépendance et leur objectivité sont alors compromises.

**1.25** La Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor reconnaît la valeur d'un soutien ferme de la haute direction. En vertu de cette politique, les administrateurs généraux doivent instaurer une fonction de vérification efficace et capable de jouer un rôle stratégique, y compris fournir une assurance de la qualité :

- des cadres de contrôle et de gestion du risque d'un ministère;
- de l'information dont se servent les gestionnaires pour prendre des décisions et rendre compte du rendement de l'organisation.

**1.26** De plus, la haute direction doit, aux termes de la Politique, utiliser les résultats des vérifications internes pour planifier et établir ses priorités.

Cela signifie que pour satisfaire à ces exigences, l'administrateur général doit créer une relation redditionnelle adéquate, comprendre la fonction de vérification interne et la valoriser. Les pratiques exemplaires de la fonction de vérification interne privilégient un lien redditionnel direct avec l'échelon le plus élevé de la direction.

#### **Dans certains ministères, la haute direction accorde un soutien ferme**

**1.27** Nous avons constaté que le groupe de la vérification interne de trois des six organisations de notre échantillon (Affaires étrangères et Commerce international, Ressources naturelles Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) relevait de leur administrateur général.

**1.28** La haute direction de certaines organisations gouvernementales soutient fermement et visiblement son groupe de la vérification interne. Un tel appui était surtout évident à la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Dans ces deux organisations, la haute direction comprenait bien et appuyait manifestement le rôle de la fonction de vérification interne dans le processus de gestion.

**1.29** Ainsi, la haute direction de la GRC avait décidé de créer un groupe de la vérification interne plus solide, plus efficace et hautement professionnel. À cette fin, elle a recruté du personnel de vérification possédant de très bonnes références et les titres professionnels appropriés. Sa démarche a permis au personnel de vérification interne d'appuyer de façon plus stratégique la haute direction et de démontrer sa valeur ajoutée par rapport à l'organisation.

**1.30** La vérification interne à TPSGC et à la GRC respectait généralement les normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne. Il existe une forte correspondance entre l'efficacité de la fonction de vérification interne et le soutien sans équivoque de la haute direction et le lien redditionnel direct avec l'administrateur général.

#### **Orientation stratégique de la vérification interne**

**1.31** Pour que la vérification interne au gouvernement soit fonctionnelle et contribue à améliorer la gestion des ministères, elle doit avoir une orientation stratégique. Deux facteurs principaux peuvent aider la vérification interne à avoir cette orientation : la place qu'elle occupe et sa relation redditionnelle au sein du Ministère, et la conviction de jouer un rôle stratégique.

**1.32** Lorsqu'il occupe une place adéquate au sein de l'organisation, le groupe de la vérification interne peut être indépendant sur le plan organisationnel et être en mesure de prendre en compte les risques d'entreprise stratégiques d'intérêt majeur.

**1.33** La vérification interne contribue à une meilleure gouvernance lorsqu'elle adopte une orientation stratégique et qu'elle traite, en étroite collaboration avec le comité de vérification et la haute direction, les questions liées au risque, à la gouvernance et au contrôle qui touchent l'ensemble de l'organisation. Pour être efficaces, les groupes de la vérification interne doivent passer d'une approche tactique à une approche stratégique.



Ils doivent coordonner leurs ressources de manière à fournir une assurance quant au risque, à la gouvernance et au contrôle des processus de fonctionnement qui appuient les objectifs de l'organisation et qui démontrent la valeur ajoutée de la vérification interne.

**1.34** Par une collaboration étroite et un soutien concret, la haute direction signale qu'elle valorise l'expertise que la vérification interne apporte à son organisation. Ce genre de relation peut accroître le sentiment que la fonction de vérification interne est indépendante et objective. Par contre, en l'absence d'une telle relation, la fonction de vérification interne peut être perçue comme moins forte et moins indépendante.

### Les comités de vérification et la vérification interne

**1.35** Le comité de vérification ministériel est un autre facteur clé qui influe sur la qualité et l'efficacité de la fonction de vérification interne. Selon la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor, le comité de vérification ministériel joue un rôle important en matière de surveillance de la vérification interne. Ce rôle consiste notamment à surveiller le groupe de la vérification interne, à renforcer son indépendance et à surveiller son rendement.

**1.36** Dans les sociétés privées et dans plusieurs organisations publiques, les comités de vérification sont ordinairement chargés de superviser d'autres secteurs d'activité du groupe de la vérification interne. Ils sont entre autres tenus de surveiller les activités de gestion du risque, de gouvernance et de contrôle de gestion, et de garantir l'intégrité de l'information financière et de l'information sur le rendement qui sont utilisées pour prendre des décisions et préparer des rapports destinés à être publiés. Compte tenu de ces responsabilités, les comités de vérification jouent un rôle majeur dans la gouvernance de l'organisation.

### Les comités de vérification ministériels ne sont pas assez indépendants

**1.37** Le degré d'indépendance de la vérification interne d'une organisation correspond à l'indépendance dont jouit le comité de vérification qui le supervise. Dans le secteur privé et les sociétés d'État, les comités de vérification comprennent des membres qui sont indépendants et qui ne font pas partie de la direction (voir la pièce 1.3). Étant donné que les comités de vérification du secteur privé sont chargés de surveiller la vérification interne, leur indépendance contribue, elle aussi, à garantir que la vérification interne demeure indépendante. Dans le secteur privé, les attentes à l'égard des comités de vérification se sont accrues après les récentes dégringolades financières de plusieurs sociétés très en vue.

**1.38** Selon la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor, l'administrateur général préside le comité de vérification ou bien désigne un cadre supérieur (habituellement le sous-ministre associé) comme président. Ce comité doit comprendre de trois à cinq autres membres au niveau de sous-ministre adjoint. En conséquence, les membres du comité de vérification peuvent parfois faire l'objet d'une vérification, ce qui les met dans une situation de conflit d'intérêts et peut diminuer leur objectivité. À notre avis, cette indépendance serait moins menacée si les comités de vérification

**Pièce 1.3 Directives du comité de vérification**

- Le comité de vérification d'un conseil d'administration devrait être composé uniquement de directeurs externes.
- Les rôles et les responsabilités du comité de vérification devraient être définis de manière à fournir à ses membres des directives appropriées sur leurs tâches.
- Le comité de vérification devrait avoir un accès direct aux vérificateurs internes et externes afin de discuter de certaines questions et de les examiner, au besoin.
- Les responsabilités du comité de vérification devraient comprendre la surveillance des rapports de la direction sur le contrôle interne. Il incombe à la direction de concevoir et de mettre en œuvre un système de contrôle interne efficace, mais c'est le comité de vérification qui doit veiller à ce que la direction assume cette responsabilité.

Source : Bourse de Toronto

ministériels étaient tenus d'avoir des membres venant de l'extérieur de l'organisation. La pièce 1.4 montre la composition du comité de vérification de chacune des six organisations que nous avons vérifiées. Dans d'autres pays comme le Royaume-Uni et les États-unis, des mesures sont prises pour renforcer l'indépendance des comités de vérification ministériels. Ces mesures visent à établir des exigences en ce qui a trait à l'indépendance des membres et à mesurer le rendement du comité de vérification.

**Pièce 1.4 Composition du comité de vérification des six organisations que nous avons vérifiées**

Organisation	Président du comité	Membres internes	Membres externes
Agence canadienne de développement international	Président	14	0
Affaires étrangères et Commerce international	Sous-ministre associé	14	0
Développement des ressources humaines Canada	Sous-ministre associé	13	0
Ressources naturelles Canada	Sous-ministre	13	0
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Sous-ministre	8	1
Gendarmerie royale du Canada	Commissaire	11	0

Ces chiffres ne comprennent pas les observateurs qui assistent aux réunions du comité, par exemple, un représentant du Secrétariat du Conseil du Trésor ou un vérificateur externe du Bureau du vérificateur général du Canada.

Source : dossiers des ministères

**1.39** Au cours de vérifications antérieures, nous avons recommandé que les comités de vérification ministériels comprennent des membres externes afin qu'ils aient une plus grande indépendance. Mais seulement Travaux publics

et Services gouvernementaux Canada a donné suite à la recommandation. Nous notons que la Politique sur la vérification interne reste muette sur cette question, même si un document de référence du Secrétariat du Conseil du Trésor recommande aux administrateurs généraux de nommer des membres externes qualifiés aux comités de vérification.

**1.40 Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait indiquer dans la Politique sur la vérification interne que les comités de vérification ministériels doivent comprendre des membres externes.

**Réponse du Secrétariat :** Le Secrétariat convient que des membres externes pourraient contribuer de façon tangible à l'indépendance de la fonction de vérification interne dans les ministères et présenter aux administrateurs généraux une orientation et des conseils objectifs. Il donnera suite à cette recommandation lorsque la Politique sur la vérification interne sera révisée.

### **Les membres des comités de vérification ne comprennent pas tous leur rôle**

**1.41** La Politique sur la vérification interne définit les rôles et les responsabilités des comités de vérification. Nous avons constaté que la haute direction et les membres des comités de vérification ne comprennent pas toujours pleinement leurs rôles et leurs responsabilités. La pièce 1.5 dresse la liste des rôles et des responsabilités des comités de vérification ministériels en matière de vérification interne, tels qu'ils sont énoncés dans la Politique.

**1.42** L'une des responsabilités d'un comité de vérification est de surveiller le rendement de la vérification interne. Nous avons observé que la GRC avait régulièrement fourni au comité de vérification l'information sur le rendement de la vérification interne au moyen d'une fiche de rendement pondérée.

**1.43** Il incombe aussi aux comités de vérification d'approuver le plan de vérification annuel et les risques associés au plan. Nous avons constaté que les organisations préparent des plans fondés sur le risque qu'elles soumettent à l'approbation du comité de vérification. Lorsqu'ils approuvent ces plans de vérification, les membres du comité de vérification doivent être conscients de la relation entre les plans et les risques qui pourrait influencer sur les activités ministérielles. Nous avons constaté que les membres ne comprenaient pas toujours très bien cette relation.

**1.44** De temps à autre, on s'attend à ce que les membres du comité de vérification jouent un rôle proactif. Dans cinq des six organisations que nous avons vérifiées, la composition du comité de vérification était essentiellement la même que celle du comité exécutif. Cette structure ne permet pas au comité de vérification de bien remplir son rôle de critique. Si les membres de la direction et du comité de vérification sont essentiellement les mêmes, il est possible que le comité ne démontre pas l'objectivité nécessaire.

**1.45** Un certain nombre de membres de comités de vérification que nous avons interrogés ont exprimé le besoin de mieux comprendre leur rôle. Seule la GRC offre une formation officielle pour aider ses membres à comprendre leurs rôles et leurs responsabilités. Le directeur général de la Sous-direction de l'Évaluation et de la Vérification interne offre une formation aux membres

### Pièce 1.5 Rôles et responsabilités des comités de vérification ministériels

**Rôles.** Les rôles du comité de vérification sont notamment les suivants :

- donner des conseils pour aider l'administrateur général à s'acquitter de ses responsabilités au chapitre de la gestion des risques, de la conception et du fonctionnement des cadres de contrôle de la gestion, de la qualité de l'information financière et autres renseignements sur le rendement utilisés pour prendre des décisions et rendre des comptes;
- veiller à ce que le ministère tienne compte des résultats de la vérification interne au moment de l'établissement des priorités, de l'exercice de planification et dans le cadre du processus décisionnel;
- renforcer l'indépendance et l'efficacité de la fonction de vérification interne;
- mettre l'accent sur la responsabilisation des gestionnaires;
- donner des conseils à l'administrateur général sur l'incidence d'initiatives pangouvernementales visant l'amélioration des pratiques de gestion;
- faciliter la communication entre les cadres supérieurs, la fonction de vérification interne, les organismes centraux et le Bureau du vérificateur général.

**Responsabilités.** Il incombe à chaque ministère de définir les responsabilités du comité de vérification interne. Le ministère pourrait notamment confier au comité les responsabilités suivantes :

- approuver la politique de vérification interne,
- approuver le plan et le budget annuels de la vérification interne,
- approuver l'évaluation annuelle de l'importance relative générale et des risques associés au plan annuel de vérification interne,
- approuver les rapports de vérification interne et les plans d'action de la gestion élaborés pour donner suite aux recommandations formulées dans ces rapports,
- approuver les plans d'action de la gestion élaborés pour donner suite aux recommandations formulées dans les rapports du Bureau du vérificateur général,
- s'assurer que les mesures identifiées dans le plan d'action de la gestion soient pertinentes et opportunes,
- déterminer l'incidence des questions et des priorités en matière de vérification soulevées par les organismes centraux et les autres institutions gouvernementales,
- surveiller le rendement de la fonction de vérification interne du ministère.

Source : Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor

du comité dans les secteurs suivants : le mandat et la structure organisationnelle de la vérification interne, les services qu'elle fournit, le concept de plan de vérification fondé sur le risque et les mesures de rendement de la vérification interne. On explique également aux membres du comité de vérification la Charte de vérification interne et le mandat du comité de vérification.

**1.46** Nous avons examiné les lignes directrices à l'intention des comités de vérification contenues dans la Politique sur la vérification interne et nous avons constaté que, contrairement au secteur privé et à d'autres administrations, le Conseil du Trésor a adopté un rôle plus restreint pour les comités de vérification du secteur public. En outre, les attentes des comités de vérification dans le secteur privé et dans d'autres administrations ont évolué

au cours des dernières années. Par exemple, les ministères seront tenus, au cours des cinq prochaines années, de préparer des états financiers annuels qui peuvent résister au test de la vérification. En outre, la Norme comptable 1.2 du Conseil du Trésor — États financiers des ministères et des organismes — exige que l'administrateur général et l'agent financier supérieur approuvent ces états financiers. Le Conseil reconnaît par le fait même la responsabilité de la direction à l'égard des états financiers et des processus nécessaires à la préparation de l'information qu'ils renferment. Dans d'autres administrations et dans le secteur privé, le comité de vérification joue un rôle vital en aidant la direction à s'acquitter de cette responsabilité et en garantissant l'exactitude, l'intégrité et l'intégralité de l'information financière communiquée. Pour remplir ce rôle, les membres du comité de vérification devront avoir certaines compétences en matière de finances et connaître les principes comptables généralement reconnus.

**1.47** La pièce 1.6 résume quelques-unes des principales attentes que l'on trouve dans d'autres administrations et qui ne sont pas mentionnées dans la Politique sur la vérification interne.

#### **Pièce 1.6 Principales responsabilités des comités de vérification dans d'autres administrations**

##### **Rapports financiers et autres rapports**

- fournir une assurance au comité de la haute direction (l'organe directeur) sur la fiabilité de l'information financière communiquée par la direction
- examiner les décisions financières ou les décisions relatives à la politique budgétaire
- examiner les états financiers et les lettres de recommandations
- surveiller la couverture de vérification externe
- examiner les autres rapports nécessitant l'approbation de l'organe directeur

##### **Gestion du risque**

- surveiller la pertinence et l'efficacité des stratégies de gestion du risque

##### **Cadre de contrôle de gestion**

- surveiller la pertinence et l'efficacité de la structure de contrôle de la gestion interne

##### **Conformité aux lois, règlements et à l'éthique**

- fournir l'assurance que l'entité se conforme aux lois et aux règlements pertinents, respecte les règles d'éthique dans la conduite de ses affaires et applique des contrôles efficaces afin d'éviter les conflits d'intérêts et la fraude

Source : L'Institut des vérificateurs internes, *The Audit Committee in the Public Sector; The Audit Committee Handbook* — HM Treasury, Royaume-Uni.

**1.48 Recommandation.** Au besoin, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait indiquer quelles sont les pratiques exemplaires à suivre en ce qui concerne le fonctionnement du comité de vérification et fournir des directives sur la formation qui devrait être offerte aux membres du comité de vérification ministériel.

**Réponse du Secrétariat :** Dans sa version actuelle, la Politique sur la vérification interne prévoit un rôle important pour les comités de vérification des ministères au chapitre des activités de surveillance et de la formulation de

conseils à l'intention des administrateurs généraux sur les systèmes ministériels de contrôle et de responsabilisation. Le Secrétariat convient qu'il faut offrir une meilleure orientation et une formation plus poussée aux membres de ces comités et il fournira de l'aide aux ministères à cette fin.

**1.49 Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait mettre à jour les rôles et les responsabilités du comité de vérification et de ses membres.

**Réponse du Secrétariat :** Nous sommes d'accord. Le Secrétariat élabore actuellement des propositions qui redéfiniront les rôles et les responsabilités du comité de vérification et de ses membres et qui tiendront compte de la participation de membres externes.

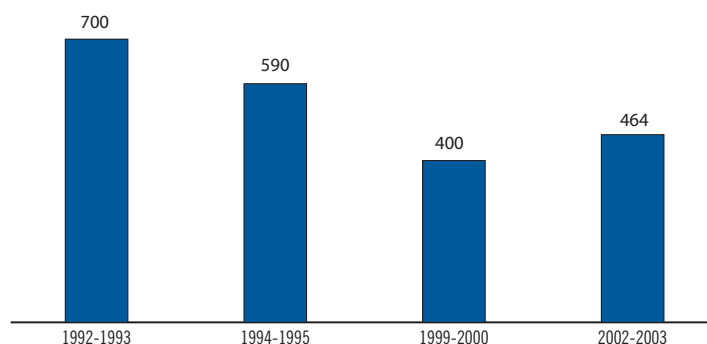
### Dotation en personnel de vérification interne

**1.50** Le plus grand défi que doivent relever la plupart des groupes de la vérification interne est la gestion des ressources humaines. Les groupes doivent avoir un nombre suffisant d'employés qui possèdent un large éventail de compétences et de connaissances et une grande expérience. Le nombre approprié d'employés est fonction du risque et des activités à vérifier.

**1.51** La Politique sur la vérification interne exige que les administrateurs généraux mettent sur pied un groupe de la vérification interne doté de ressources suffisantes et qui répond aux normes professionnelles. La Politique indique que les administrateurs généraux doivent voir à ce que le groupe soit capable d'assumer ses responsabilités — avoir des ressources suffisantes et un personnel qualifié — et à ce que son personnel respecte les normes professionnelles.

**1.52** Le groupe de la vérification interne doit relever d'imposants défis en ce qui a trait aux ressources humaines. En général, les ministères ont jusqu'ici éprouvé des difficultés à attirer et à retenir suffisamment de personnes qualifiées pour pourvoir les postes de la vérification interne et pour répondre aux exigences de la Politique sur la vérification interne. En février 2003, le Secrétariat du Conseil du Trésor a publié un rapport intitulé *Évaluation provisoire de la mise en œuvre de la politique révisée sur la vérification interne*. Ce rapport soulevait en grande partie les mêmes problèmes que ceux que nous mentionnons dans le présent chapitre.

**1.53** De 1992-1993 à 1999-2000, le nombre de vérificateurs internes travaillant dans les ministères et les organismes a chuté rapidement — passant de 700 à 400 personnes (voir la pièce 1.7). Il a progressé depuis que le Conseil du Trésor a publié sa politique révisée en 2001, passant en 2002-2003 à environ 464 vérificateurs. Pour uniformiser la présentation des graphiques, ces chiffres comprennent les ressources de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, qui est devenue un organisme distinct en 1999. Des 400 employés recensés en 1999-2000, 285 appartenaient à des ministères et organismes soumis à la Politique et 115 étaient des employés de l'Agence. Des 464 employés recensés en 2002-2003, 350 appartenaient à des ministères et organismes soumis à la Politique et 114 étaient des employés de l'Agence.

**Pièce 1.7** Personnel de vérification interne travaillant dans les ministères et organismes

Source : dossiers des ministères

**1.54** L'augmentation du personnel de vérification interne de 1999-2000 à 2002-2003 était due à un financement supplémentaire provisoire accordé par le Secrétariat. Au cours des trois dernières années, les groupes de la vérification ont utilisé une partie de ces fonds pour recruter et former de nouveaux employés.

**1.55** À ce jour, le Secrétariat n'a pas encore déterminé, de concert avec les ministères, quel doit être le nombre approprié de vérificateurs internes au sein de l'administration fédérale. Par contre, le Secrétariat et la plupart des ministères ont signé des protocoles d'entente dans lesquels ils s'engagent à « combler l'écart qui persiste entre les ressources permanentes actuelles consacrées à la fonction et celles requises pour assurer le maintien d'une fonction solide et permanente ». Cette « fonction permanente » doit se concrétiser d'ici 2005-2006.

**1.56** Nous reconnaissons qu'il est difficile de déterminer quel doit être le nombre approprié de vérificateurs et que ce nombre ne peut jamais être précis; il est néanmoins essentiel qu'on fixe des objectifs clairs. À cause du nombre insuffisant de vérificateurs, les ministères peuvent ne pas être en mesure d'exécuter toutes les vérifications prévues des secteurs à risque élevé. Il est donc possible que des ministères fonctionnent à des niveaux de risque qui excèdent leurs seuils de tolérance au risque.

**1.57** **Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères devraient établir ensemble des points de repère pour déterminer le nombre de vérificateurs internes dont le gouvernement fédéral et chaque ministère ont besoin pour assurer une couverture de vérification raisonnable et une fonction de vérification permanente.

**Réponse du Secrétariat :** Il est extrêmement difficile de comparer des ministères et des organismes ayant des profils de risques très différents. Il n'existe aucune formule toute faite qui prenne en compte les besoins de chacun. Néanmoins, le Secrétariat collaborera avec les ministères pour les

aider à établir les niveaux satisfaisants de ressources aux fins de leurs fonctions de vérification interne.

### Obstacles au recrutement et au maintien en poste du personnel de vérification interne

**1.58** Dans le rapport d'évaluation provisoire, le Secrétariat a noté que les ministères expliquaient de différentes façons leurs difficultés à recruter des vérificateurs. Voici quelques-unes de leurs explications :

- La catégorie de classification ne reflète pas adéquatement les compétences requises d'un professionnel du groupe de la vérification interne. La structure salariale n'est pas assez concurrentielle pour attirer et garder des employés qui possèdent un titre professionnel, une connaissance adéquate du domaine d'activités et d'autres compétences particulières liées au ministère;
- Le financement provisoire accordé par le Secrétariat a créé de nombreux postes pour une durée déterminée dans les ministères. Comme ces postes sont temporaires, il se peut qu'ils ne réussissent pas à attirer certains employés qui ont un titre professionnel.

**1.59** Le Secrétariat du Conseil du Trésor doit régler ces questions. Son rapport d'évaluation provisoire affirmait que le nombre insuffisant d'employés qualifiés au sein des groupes de la vérification interne était l'un des principaux obstacles à la mise en œuvre de sa Politique sur la vérification interne. Nous partageons cet avis.

### Une grande variété de compétences est nécessaire

**1.60** Un groupe de la vérification interne efficace doit posséder un large éventail de compétences. Il doit compter des employés qui ont un titre professionnel et des employés dont les connaissances et l'expertise correspondent au domaine d'activités du ministère.

**1.61** La proportion de vérificateurs internes titulaires d'un titre professionnel au gouvernement fédéral du Canada est comparable à celle que l'on trouve dans les organisations gouvernementales qui ont répondu au sondage du Global Audit Information Network de l'Institut des vérificateurs internes, un service d'analyse comparative de l'Institut. Les organismes participants ont signalé que 40 p. 100 de leur personnel de vérification détenait un titre professionnel; au gouvernement fédéral du Canada, cette proportion était de 37 p. 100.

**1.62** Il est important de décider du nombre approprié de vérificateurs internes et de la combinaison de compétences et d'expérience requise pour assurer une couverture de vérification interne optimale au sein d'un ministère et du gouvernement, et également de la formation qu'il faudrait offrir pour maintenir ces compétences à un niveau approprié. *L'Évaluation provisoire de la mise en œuvre de la politique révisée sur la vérification interne* et les chefs de la vérification interne que nous avons interrogés ont fait état de la difficulté à attirer et à garder le personnel de vérification.



**1.63 Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères devraient déterminer ensemble quelle doit être la combinaison idéale de compétences, d'expérience et d'habiletés requise pour assurer la fonction de vérification interne dans un ministère et dans l'ensemble du gouvernement.

**Réponse du Secrétariat :** L'agencement des qualités, de l'expérience et des habiletés variera d'un ministère à l'autre. Toutefois, comme nous l'avons indiqué au sujet de la recommandation 1.57, le Secrétariat collaborera avec les ministères pour veiller à ce que les groupes de la vérification interne possèdent les qualités, l'expérience et les habiletés requises pour fournir des services de vérification interne de qualité professionnelle.

**1.64 Recommandation.** Le Conseil du Trésor et les ministères devraient voir ensemble à ce que les vérificateurs internes reçoivent la formation nécessaire pour maintenir leurs compétences à un niveau approprié.

**Réponse du Secrétariat :** Le Secrétariat fournit déjà une série de cours professionnels en vérification interne à l'intention des vérificateurs internes des ministères, dont quelques-uns en partenariat avec l'Institut des vérificateurs internes. Ces cours s'ajoutent aux nombreuses sessions de formation offertes par les ministères. Le Secrétariat reconnaît sans réserve la nécessité d'assurer la formation pour préserver et améliorer le professionnalisme de la collectivité de la vérification interne et il a l'intention d'augmenter le nombre de ses initiatives de perfectionnement.

## Couverture de vérification

**1.65** Le terme « couverture de vérification » désigne les secteurs que les vérificateurs internes doivent examiner au cours de leurs vérifications. Aux termes de la Politique sur la vérification interne, la fonction de vérification interne au gouvernement joue le rôle essentiel et assume la responsabilité de fournisseur de services d'assurance à la haute direction.

### On fait très peu de travaux d'assurance

**1.66** Dans le secteur privé, un groupe de la vérification interne consacre la plus grande partie de son temps à exécuter des travaux d'assurance. D'autres activités, par exemple des « vérifications dirigées » (demandées par la direction) et des affectations comprenant des travaux de consultation, représentent un assez faible pourcentage de sa charge de travail. Mais, au gouvernement fédéral, on consacre généralement peu de temps à la prestation de services d'assurance dans le but d'informer la haute direction sur le rendement de ses stratégies et de ses pratiques de gestion des risques, des cadres de contrôle et pratiques de gestion et des renseignements utilisés pour la prise de décisions et la présentation de rapports.

**1.67** Outre les services d'assurance, d'autres travaux peuvent fournir une information utile à la haute direction. Néanmoins, la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor précise que l'assurance donnée par les vérifications est la fonction principale que doit remplir la vérification interne. Si la vérification interne ne se concentre pas sur ce rôle, elle ne fait pas ce qu'on attend d'elle. Les ministères ne profitent pas d'évaluations

systematiques de leurs systèmes de gestion, et la haute direction n'obtient pas une assurance indépendante que les systèmes de gestion essentiels à l'exécution des programmes donnent les résultats voulus.

### La couverture de vérification interne dans les petites entités

**1.68** Notre vérification englobait l'étendue des travaux de vérification exécutés dans les petites entités. Le gouvernement fédéral compte de nombreux petits organismes, conseils et commissions. Ils exercent des activités variées, allant de l'évaluation environnementale à la sécurité des transports. Ils cumulent des fonctions d'enquête, de réglementation et des fonctions quasi-judiciaires. Bien que ces organisations aient un nombre relativement restreint d'employés et de petits budgets, elles influent sur la santé, la sécurité et la qualité de vie des Canadiens. Par exemple, certaines d'entre elles fournissent aux Canadiens des voies de recours lorsqu'ils se croient victimes d'injustice. D'autres s'emploient à rendre l'industrie canadienne plus concurrentielle.

**1.69** Ces petits organismes se caractérisent principalement par le fait que leur personnel, assez restreint, peut être responsable de plus d'un secteur. La situation est différente dans les plus grandes organisations où les rôles et les responsabilités sont le plus souvent distincts. Leurs structures et leurs mécanismes de gouvernance non officiels constituent une autre caractéristique de ces petits organismes.

**1.70** Lorsque notre bureau a préparé sa nouvelle stratégie de vérification des petites entités, il s'est penché sur la nature et l'étendue de leur capacité de vérification interne. Nous avons constaté que, compte tenu de leur petite taille, aucune des entités vérifiées n'avait de fonction de vérification interne à temps plein et permanente. Nous avons toutefois constaté que quelques petits organismes avaient confié des vérifications à des sous-traitants afin de répondre aux besoins précis de leur direction. Mais, dans l'ensemble, la couverture de vérification interne était très limitée.

**1.71** À notre avis, les petites entités ont besoin d'un certain niveau de couverture de vérification interne afin de fournir à la direction l'assurance que ses principaux risques sont bien gérés. Le Comité permanent des comptes publics a exprimé des vues semblables dans son rapport sur notre vérification du Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, qui a été présenté au Parlement en avril 2004. Il recommandait « que le Secrétariat du Conseil du Trésor crée une réserve de ressources pour mettre des services centraux de vérification interne à la disposition des petits ministères et organismes, y compris du Commissariat à la protection de la vie privée ».

**1.72** Nous avons examiné les activités du Secrétariat afin de voir comment il avait réagi à la recommandation du Comité permanent des comptes publics. Le Secrétariat a mis à la disposition des petites entités des outils et des services d'aide, mais il doit encore développer une capacité de fournir des services de vérification interne aux petites entités.

**1.73 Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait élaborer, en collaboration avec les petites entités, une stratégie fondée sur le risque et établir, à l'intérieur du gouvernement, une capacité de fournir des services de vérification interne aux petites entités.

**Réponse du Secrétariat :** Nous sommes d'accord. Le Secrétariat élabore actuellement des propositions en vue de créer une capacité de prestation de services de vérification interne aux petites entités.

## Rapports de vérification

**1.74** Un rapport de vérification est le produit final d'une vérification interne. Ce rapport a deux buts importants :

- Premièrement, il informe la haute direction des constatations ou des résultats d'une vérification.
- Deuxièmement, les gestionnaires de programme l'utilisent comme document de référence pour tenter de trouver une solution aux problèmes relevés par le vérificateur interne.

**1.75** L'Institut des vérificateurs internes a publié des normes détaillées pour la communication des résultats des vérifications internes. Il invite les vérificateurs internes à mentionner que leurs activités sont « menées en conformité avec les normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne ». La Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor contient aussi des normes pour les rapports de vérification interne. Il importe que les rapports de vérification communiquent les résultats de la vérification et qu'ils contiennent une déclaration au sujet de l'assurance. Cette déclaration a pour objet d'informer le lecteur sur la qualité et la rigueur des travaux du vérificateur ainsi que sur le caractère adéquat et la qualité des éléments probants qui étayent les constatations et les conclusions.

### Il faut régler la question de l'accès à l'information

**1.76** Presque tous les gestionnaires de la vérification interne et les cadres supérieurs des entités que nous avons rencontrés nous ont dit que les lois et la politique relatives à l'accès à l'information influent sur la vérification interne. Comme les résultats des travaux de vérification doivent être rendus publics, cela a des répercussions sur le calendrier de vérification, les sujets traités et le mode de communication des résultats. Les gestionnaires que nous avons interrogés appuyaient la pratique courante qui est celle d'afficher les rapports de vérification interne sur les sites Web des ministères, mais ils se disaient inquiets au sujet des demandes d'ébauches de rapport et de documents de travail connexes. Des inquiétudes semblables ont été exprimées en 1996 au moment de notre évaluation de la vérification interne à l'échelle de l'administration fédérale.

**1.77** En 2000, le gouvernement a mis sur pied un Groupe d'étude de l'accès à l'information pour examiner la législation sur l'accès à l'information. Le Groupe d'étude a recommandé que l'article 22 de la *Loi sur l'accès à l'information* soit modifié afin que le chef d'une institution gouvernementale ne soit pas tenu de divulguer les ébauches de rapport de vérification interne

et les documents de travail connexes jusqu'à la plus rapprochée des échéances suivantes :

- la date où le rapport est terminé;
- six mois après l'achèvement de la vérification interne;
- deux ans après le début de la vérification interne.

**1.78** À ce jour, le gouvernement n'a pas donné suite aux recommandations de son groupe d'étude. Nous croyons qu'il est approprié d'afficher les rapports de vérification interne sur les sites Web des ministères, mais nous craignons que l'accès aux documents de travail de la vérification interne ne nuise à la capacité des groupes de la vérification de s'acquitter de leurs fonctions.

**1.79 Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait prendre des mesures pour régler la question de l'incidence de l'accès à l'information sur les groupes de la vérification interne.

**Réponse du Secrétariat :** Le Secrétariat donne tout son appui au principe de l'accès intégral à l'ensemble des rapports de vérification interne terminés. Il partage toutefois entièrement l'avis de la vérificatrice générale quant à l'incidence imprévue de l'accès à l'information sur la capacité des vérificateurs internes de s'acquitter de leurs fonctions. Le Comité des comptes publics estime lui aussi que la question de l'incidence de l'accès sur la vérification interne est importante (Septième rapport, 2001-2002).

Le Secrétariat convient que des mesures s'imposent pour traiter de la question et verra s'il est possible d'assurer le même degré de protection à la vérification interne que celui accordé au Bureau du vérificateur général.

#### **Les rapports de vérification ne sont pas produits en temps opportun**

**1.80** Pour être utiles, les rapports de vérification devraient être produits rapidement et le public devrait pouvoir les consulter facilement et en temps utile. La plupart des ministères affichent leurs rapports de vérification interne sur leur site Web afin qu'ils puissent être consultés plus facilement. À notre avis, le processus de présentation de rapports est trop lent.

**1.81** Il s'écoule entre 11 et 24 mois entre la phase de planification d'une vérification et la publication et l'affichage du rapport final sur le site Web (voir la pièce 1.8). La plus grande partie des retards se produisent pendant la phase de rédaction du rapport de vérification, car c'est à ce stade que les ministères examinent le rapport avant sa publication.

**1.82** Les attentes à l'égard du Centre d'excellence en vérification interne du Secrétariat sont énoncées dans la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor. La Politique exige que le Centre assume les responsabilités suivantes :

- donner des conseils aux administrateurs généraux, aux chefs de la vérification interne et aux praticiens de la vérification interne sur la mise en œuvre de la Politique, sur l'élaboration des politiques ministérielles de vérification interne et des plans annuels de vérification et sur l'application des normes professionnelles;

**Pièce 1.8 Temps écoulé de l'étape de la planification à celle de la présentation du rapport final**

Organisation	De la planification à la rédaction de l'ébauche du rapport de vérification (en mois)	De la présentation de l'ébauche du rapport de vérification à l'approbation du comité de vérification (en mois)	De l'approbation du rapport de vérification à l'affichage sur le site Web (en mois)	Total (en mois)
Agence canadienne de développement international	10	7	7	24
Affaires étrangères et Commerce international	5	7	4	16
Développement des ressources humaines Canada	7	7	2	16
Ressources naturelles Canada	4	6	4	14
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	7	3	1	11
Gendarmerie royale du Canada	10	4	6	20

Source : dossiers des ministères

- établir une méthode de surveillance active afin d'offrir, en temps opportun, des renseignements au Conseil du Trésor sur d'importantes questions en matière de risques, de contrôles ou sur d'autres problèmes relativement aux pratiques de gestion dans les ministères;
- concevoir une stratégie relative aux ressources humaines à l'intention du groupe de la vérification interne pour appuyer les ministères dans la mise en œuvre de la politique;
- établir un cadre pour orienter une évaluation officielle de l'efficacité de cette politique à l'intérieur d'une période de cinq ans;
- aider les ministères à évaluer le rendement de leur fonction de vérification interne.

**1.83** Nous avons évalué les progrès accomplis par le Centre d'excellence en vérification interne dans chacun de ces secteurs.

**1.84** Le Centre a fait des efforts considérables pour élaborer, avec le concours de la collectivité de la vérification interne, des outils et des directives et pour organiser des ateliers et des cours ayant pour objet d'améliorer la pratique de vérification interne. Il n'empêche que la collectivité de la vérification interne s'attend à plus de leadership de la part du Centre. Elle souhaite que ce dernier se fasse le défenseur de la vérification interne, qu'il fournisse plus de directives sur les priorités du gouvernement et les questions qui intéressent la collectivité dans son ensemble, qu'il informe la

haute direction sur le rôle et la valeur de la vérification interne et qu'il lui fournisse en temps plus opportun des outils et des avis. Au cours des entrevues que nous avons menées, beaucoup estimaient que le Centre ne répondait pas à leur besoin d'obtenir des directives et de l'information en temps utile sur les questions touchant l'ensemble du gouvernement.

**1.85** Le Centre d'excellence en vérification interne exerce une surveillance en discutant avec les chefs de la vérification interne, en examinant et en analysant les plans et les rapports de vérification interne et en visitant des groupes ministériels de la vérification interne. Lors de notre évaluation de la nature et de l'étendue de la surveillance exercée par le Secrétariat, nous avons constaté que le Centre avait examiné les plans et les rapports de vérification qui avaient été soumis par les ministères, comme l'exige la Politique sur la vérification interne. Par contre, nous avons constaté que le Centre ne compare pas le nombre de vérifications prévues avec le nombre de rapports vraiment soumis. Cette étape est cruciale pour garantir que les ministères ont mis à exécution leurs plans de vérification et soumis tous leurs rapports au Centre.

**1.86** Selon la Politique sur la vérification interne, le Centre est tenu de fournir des avis à la collectivité de la vérification interne et d'établir une méthode de surveillance active afin d'informer le Conseil du Trésor en temps opportun. L'examen et l'analyse de tous les rapports de vérification interne constituent un aspect important de ces responsabilités. En effet, cela permet au Centre de déceler de nouvelles faiblesses mises en lumière par les rapports des ministères. Mais, parce que les ministères ne soumettent pas régulièrement leurs rapports au Centre et que celui-ci ne compare pas le nombre de vérifications prévues avec le nombre de rapports qu'il reçoit, il ne connaît pas l'ampleur des faiblesses. Si les ministères omettent de soumettre tous leurs rapports pour examen et analyse, le Centre ne peut pas déceler les nouvelles faiblesses qui sont recensées dans les rapports de vérification ni attirer l'attention des ministères et de leurs vérificateurs sur ces problèmes. Par conséquent, le gouvernement peut être privé d'information valable qui pourrait l'aider à réduire le risque et à améliorer les pratiques de gestion des ministères et des organismes. En ce qui concerne les rapports analysés par le Centre, l'analyse était complète et les résultats étaient communiqués à la collectivité de la vérification interne et au Secrétariat.

**1.87 Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait s'assurer qu'il reçoit tous les rapports de vérification interne ministériels afin de pouvoir analyser les nouvelles faiblesses et de communiquer cette analyse à la collectivité de la vérification interne.

**Réponse du Secrétariat :** Le Secrétariat collaborera de plus près avec les ministères pour veiller à ce qu'ils lui fournissent en temps opportun des copies de tous les rapports de vérification complétés, comme l'exige la Politique sur la vérification interne.

**1.88** La Politique sur la vérification interne prévoit la création d'un comité consultatif de vérification interne composé de cadres supérieurs du gouvernement et du secteur privé. Ce comité doit donner des avis au

Secrétariat du Conseil du Trésor sur la politique de vérification interne, les normes et les stratégies de développement de la collectivité, ainsi que des points de repère pour examiner le rendement à l'échelle du gouvernement par rapport aux objectifs de la Politique. Au moment de notre vérification, ce comité consultatif n'était pas encore formé.

**1.89** Le Centre était aussi tenu d'élaborer une stratégie des ressources humaines pour la collectivité. Il a élaboré une telle stratégie en 2002. Au cours de nos entrevues cependant, de nombreux chefs de la vérification interne et membres de la collectivité de la vérification interne nous ont informés que le Centre n'avait pas réglé certaines questions vitales et stratégiques en ce qui touche la gestion des ressources humaines. Ces questions sont notamment la catégorie de classification des vérificateurs internes et surtout le nombre d'employés que devrait comprendre la vérification interne.

**1.90** En 2001, le Secrétariat a publié un cadre d'évaluation visant à vérifier si la Politique sur la vérification interne avait atteint ses objectifs. Le cadre recommandait une évaluation en deux étapes. La première étape a pris fin en 2002. Un plan d'action a bien été dressé pour tenter de régler quelques-unes des questions mises en évidence au cours de l'évaluation, mais il n'était pas complet. La deuxième étape prévoit une évaluation complète dans un délai de cinq ans suivant la mise en œuvre de la politique révisée sur la vérification interne. Les représentants du Secrétariat ont indiqué que l'évaluation complète ne sera effectuée que lorsque le nouveau contrôleur général aura passé en revue l'état de la vérification interne au gouvernement fédéral.

**1.91** Les normes internationales révisées pour la pratique professionnelle de la vérification interne recommandent aussi expressément aux groupes de la vérification interne de procéder à une évaluation externe de la qualité, au moins une fois tous les cinq ans, afin de s'assurer qu'ils respectent les normes. Les normes révisées mentionnent que cette évaluation doit être faite d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2007. Le Secrétariat n'a pas encore élaboré de plan pour permettre aux ministères et aux organismes de satisfaire à cette exigence, et cette situation nous préoccupe.

**1.92 Recommandation.** Les ministères devraient veiller à ce que leurs groupes de la vérification interne effectuent une évaluation externe de la qualité d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2007.

**Réponse du Secrétariat :** Le Secrétariat a déjà informé les ministères de l'obligation d'effectuer des évaluations externes de la qualité ainsi que le stipulent les normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne. Il collaborera avec les ministères pour veiller à ce que cette exigence soit remplie.

**1.93 Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait signaler dans son rapport sur le rendement les progrès réalisés par rapport aux objectifs de la Politique sur la vérification interne. Le rapport devrait comprendre les résultats des évaluations de la qualité ministérielles.

**Réponse du Secrétariat :** Le Secrétariat a l'intention de surveiller le rendement de la vérification interne des ministères en évaluant chaque année un certain nombre de fonctions de vérification interne des ministères et en effectuant périodiquement une évaluation pangouvernementale de la mise en œuvre de la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor. Les résultats de ces activités seront intégrés aux rapports du Secrétariat du Conseil du Trésor.

**1.94** Le Centre d'excellence en vérification interne a conçu un outil pour l'examen du contenu des plans et des rapports de vérification interne et leur évaluation afin de savoir dans quelle mesure ils répondent aux exigences de la Politique sur la vérification interne. En revanche, il n'a pas encore mis au point les outils d'évaluation des autres composantes de la Politique. Le Centre a fait part des résultats de son analyse des plans et des rapports de vérification interne à la collectivité de la vérification interne. Par contre, comme nous l'avons déjà mentionné, les rapports de vérification interne ne sont pas tous transmis au Secrétariat.

**1.95** Le Centre a mis en œuvre des projets afin d'aider la collectivité de la vérification interne, mais cette dernière n'a pas l'habitude de lui faire confiance. La collectivité a adopté sa propre approche pour élaborer les méthodes et diffuser les pratiques auprès de ses membres. De nombreux chefs de la vérification interne ont parlé du manque de leadership stratégique du Centre. Certains groupes de la vérification interne ministériels ont notamment conçu des stratégies de collaboration entre eux en vue de régler les problèmes. Cette démarche nécessite l'affectation de ressources et de fonds destinés aux contrats afin de régler des questions telles que les examens de l'assurance de la qualité, les points de repère pour la vérification interne et l'élaboration de méthodes. Une telle activité montre à notre avis qu'on ne fait pas confiance au Centre pour régler les principales questions qui intéressent la collectivité de la vérification interne.

**1.96** Dans l'ensemble, le Centre ne s'acquitte pas de manière satisfaisante de son obligation en vertu de la Politique sur la vérification interne. Pourquoi n'a-t-il pas jusqu'ici assuré un leadership? Les employés du Centre avancent à ce sujet un certain nombre de raisons. Selon ces derniers, le financement du Centre était incertain. Le Centre a donc dû réduire ou supprimer des activités stratégiques comme la Conférence des chefs de la vérification interne et c'est pourquoi il éprouve de la difficulté à attirer et à garder en poste du personnel et à préparer des plans à long terme.

**1.97** Pour vérifier ces faits, nous avons examiné le budget du Centre. En 2001-2002, le Centre a dépensé 1 488 203 \$ de son budget d'exploitation et d'entretien de 1 563 255 \$; en 2002-2003, il a dépensé 1 291 661 \$ de son budget de 1 342 000 \$. Pour l'exercice 2003-2004, le Centre a obtenu un budget de 627 347 \$ pour ses dépenses d'exploitation et d'entretien — mais il n'a reçu que 136 100 \$. Le reliquat de 491 247 \$ a été affecté à d'autres secteurs du Secrétariat. Au moment de notre vérification, le budget du Centre pour l'exercice 2004-2005 n'avait pas encore été approuvé.



**1.98** Les changements fréquents au sein de la direction ont nuï à l'efficacité du Centre. Depuis 2000, et jusqu'à la nomination du nouveau contrôleur général, en 2004, le Centre a eu cinq directeurs exécutifs et cinq sous-contrôleurs généraux. Le directeur exécutif du Centre relève du contrôleur général. Ce roulement signifie que le Centre n'a pas connu un leadership soutenu et engagé.

**1.99 Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait évaluer la capacité du Centre d'excellence en vérification interne d'assumer les responsabilités prévues dans la Politique sur la vérification interne et prendre des mesures pour combler toute lacune à cet égard.

**Réponse du Secrétariat :** Nous sommes d'accord. Le Secrétariat admet qu'il doit avoir la capacité d'assumer un rôle plus grand. Une analyse en profondeur de ce que devrait être le rôle du Secrétariat en matière de vérification interne au gouvernement et de la capacité inhérente nécessaire pour mener efficacement la fonction est présentement effectuée.

**1.100** Le 1<sup>er</sup> juin 2004, le gouvernement a rétabli le Bureau du contrôleur général afin de renforcer la fonction de contrôleur et la surveillance au sein de l'administration fédérale. Les fonctions principales du contrôleur général consistent entre autres à établir ou à examiner les normes et les politiques de vérification du gouvernement du Canada, à assurer un leadership pour l'application de contrôles financiers appropriés et à promouvoir une gestion intègre des ressources à tous les niveaux de l'administration fédérale. Ces responsabilités exigeront que des mesures concrètes soient prises pour raffermir la vérification interne au gouvernement du Canada.

## Conclusion

**1.101** Le gouvernement fédéral a investi et pris des mesures pour renforcer la collectivité de la vérification interne, mais pour atteindre les objectifs fixés dans la Politique sur la vérification interne, il doit encore déployer des efforts considérables. L'efficacité de la vérification interne est très variable dans le secteur public fédéral. Elle est tributaire du niveau de compréhension de la haute direction des ministères à l'égard du rôle que la vérification interne peut et doit jouer au sein d'une organisation et du niveau de soutien que la haute direction accorde. Le succès de la vérification interne dépend du professionnalisme de cette activité et de la valeur qu'elle ajoute au ministère. Ces deux éléments sont des conditions préalables fondamentales.

**1.102** Le Centre d'excellence en vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor doit établir une orientation stratégique claire pour les ministères et la collectivité de la vérification interne à l'échelle du gouvernement. Le Centre doit aussi établir la capacité nécessaire pour assumer efficacement les responsabilités que lui confère la Politique sur la vérification interne. À cette fin, il doit remplir son mandat de manière constante et obtenir un financement et un soutien stables de la haute direction du Secrétariat.

**Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor :** Le Conseil du Trésor du Canada a approuvé une nouvelle Politique sur la vérification interne en avril 2001. Cette politique visait à repositionner la vérification interne de la fonction publique pour en faire un fournisseur de services d'assurance à la gestion ministérielle. Quoique de bons progrès aient été accomplis jusqu'à maintenant, nous avons prévu, dès le début, qu'une mise en œuvre complète de la politique prendrait plusieurs années. Le présent chapitre sur la vérification interne dans les ministères et les organismes met en lumière différentes possibilités d'amélioration. Le Secrétariat convient que des améliorations sont requises.

Le gouvernement a annoncé plus tôt cette année le lancement d'initiatives destinées à renforcer la fonction de contrôleur dans la fonction publique, dont le rétablissement du poste de contrôleur général au Secrétariat du Conseil du Trésor. Le gouvernement a ainsi montré qu'il entendait renforcer la vérification interne dans la fonction publique et a demandé au Secrétariat du Conseil du Trésor d'établir une fonction de vérification interne plus efficace. Le contrôleur général est donc à définir des mesures qui seront proposées dans le but de doter la fonction publique du Canada d'un régime de vérification interne hautement efficace. Voici certaines de ces propositions :

- renforcement des capacités de vérification interne (ressources et compétences) dans l'ensemble de la fonction publique;
- rationalisation du rôle des comités de vérification ministériels et mesures destinées à accroître l'indépendance et les compétences des membres de ces comités;
- définition du rôle du chef de la vérification au sein des ministères et accent mis sur l'indépendance et le professionnalisme devant être associés à ce rôle;
- élargissement du rôle du contrôleur général relativement à la tenue de vérifications internes dans plusieurs ministères et au soutien des activités de vérification interne dans les petits ministères et les organismes de petite taille;
- renforcement des fonctions du contrôleur général concernant la surveillance et le soutien des activités de vérification interne dans les ministères, grâce notamment à l'établissement de processus opérationnels uniformes dont l'efficacité a été démontrée pour la vérification interne dans tous les ministères.

Les mesures proposées donnent directement suite à bon nombre des recommandations. La Politique sur la vérification interne fera l'objet des modifications nécessaires à la mise sur pied de ces mesures. Leur mise en œuvre s'étalera sur plusieurs années, et il faudra planifier soigneusement la transition et faire le suivi des résultats.

## À propos de la vérification

### Objectifs

La vérification avait comme objectif de déterminer si les groupes de la vérification interne et le Centre d'excellence en vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor atteignaient les objectifs qui leur sont fixés dans la Politique sur la vérification interne.

La vérification a aussi pris en compte la nature et l'étendue de la surveillance active exercée par le Secrétariat et le caractère exhaustif de la stratégie qu'il applique en matière de ressources humaines pour la collectivité de la vérification interne.

### Étendue et méthode

Pour évaluer la conformité des groupes de la vérification interne ministériels, nous avons effectué des évaluations de la qualité dans un échantillon de ministères et d'organismes afin de déterminer si les objectifs de la Politique, qui intègrent les normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes, étaient atteints. Nous avons évalué les travaux des groupes de la vérification interne effectués après l'introduction de la politique révisée.

Voici les organisations que nous avons sélectionnées pour une évaluation de la qualité approfondie :

- l'Agence canadienne de développement international,
- Affaires étrangères et Commerce international (le 12 décembre 2003, ce ministère était scindé en deux ministères — Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada),
- Développement des ressources humaines Canada (le 12 décembre 2003, ce ministère a été scindé en deux ministères — Ressources humaines et Développement des compétences Canada, et Développement social Canada),
- Ressources naturelles Canada,
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
- la Gendarmerie royale du Canada.

### Critères

Les critères de la vérification reposent sur la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor selon laquelle les groupes de la vérification interne doivent :

- être indépendants sur le plan organisationnel et avoir un effectif qui fait preuve d'impartialité et évite les conflits d'intérêts;
- être en mesure d'assumer leurs responsabilités grâce aux ressources suffisantes dont ils disposent et à un personnel qualifié, affecté efficacement, qui respecte les normes professionnelles, utilise de bonnes pratiques de communication et se conforme à l'éthique, aux valeurs et aux codes de déontologie de la profession et de la fonction publique;
- posséder les connaissances approfondies requises pour assumer leurs responsabilités et faire appel à des équipes de travail dont les membres ont une expérience collective suffisante des éléments vérifiés ou ont accès à cette expérience;
- être gérés efficacement et selon des plans approuvés qui portent sur les secteurs importants à risque plus élevé, fournir à la direction des comptes rendus périodiques sur les activités et le rendement de la fonction de la vérification interne et sur des enjeux importants en matière de risques et de contrôle;
- procéder à des vérifications distinctes de façon efficace et efficiente en suivant des plans axés sur les risques qui précisent la portée de la mission, en mettant en œuvre des programmes de travail qui atteignent les objectifs de la mission et en recueillant suffisamment d'éléments probants et pertinents à l'appui des constatations et des conclusions;

- préparer des rapports clairs et concis en temps opportun de sorte que la direction puisse aisément considérer et comprendre les questions importantes, rapports qui devraient également fournir le contexte des observations et indiquer à qui s'adressent les recommandations;
- veiller à ce que le Secrétariat du Conseil du Trésor reçoive des plans de vérification interne annuels et des rapports complets;
- veiller à ce que les rapports soient mis à la disposition du public de manière efficiente et efficace.

La Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor est fondée sur les normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes. Par conséquent, nous avons utilisé ces normes pour préciser les énoncés des critères.

Les critères d'évaluation des comités de vérification ministériels reposent eux aussi sur les exigences de la Politique sur la vérification interne. Les comités de vérification ministériels devraient :

- renforcer l'indépendance et l'efficacité de la fonction de vérification interne;
- fournir en temps voulu des avis et des conseils complets et exacts à l'administrateur général sur la pertinence, la conception et le fonctionnement des cadres de contrôle de gestion ainsi que sur la qualité de l'information financière et des autres données sur le rendement qui sont utilisées pour prendre des décisions et présenter des rapports;
- fournir à l'administrateur général une information adéquate qui lui permet d'informer, au besoin, le Secrétariat du Conseil du Trésor sur des questions importantes ayant trait au risque, au contrôle ou aux faiblesses des pratiques de gestion;
- voir à ce que les plans d'action de la direction intègrent les résultats de la vérification interne aux méthodes d'établissement des priorités, de planification et de prise de décisions des ministères;
- veiller à ce que les plans d'action de la direction, s'ils sont mis en œuvre, permettent de corriger les faiblesses relevées dans le rapport de vérification interne;
- surveiller le rendement du groupe de la vérification interne afin de garantir l'atteinte des objectifs de la Politique sur la vérification interne.

Le Secrétariat, par l'intermédiaire de son Centre d'excellence en vérification interne, devrait :

- surveiller les progrès dans tous les ministères et organismes du gouvernement et intervenir stratégiquement, le cas échéant, afin d'appuyer la mise en œuvre de la Politique sur la vérification interne;
- fournir des avis professionnels judicieux aux administrateurs généraux, aux chefs de la vérification interne et aux praticiens de la vérification interne afin de soutenir la mise en œuvre de la Politique sur la vérification interne;
- tenir le Parlement au courant de toute question d'importance et des progrès réalisés par rapport aux objectifs de la Politique sur la vérification interne.

### Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Doug Timmins

Directeur principal : Bruce C. Sloan

Directeurs : Frank Cotroneo et Gaëtan Poitras

Brian Brisson

Heather Miller

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre le service des Communications, en composant le (613) 995-3708 ou le 1 888 761-5953 (sans frais).

# Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes — Novembre 2004

## Table des matières principale

	Questions d'une importance particulière — 2004 Points saillants
<b>Chapitre 1</b>	La vérification interne dans les ministères et les organismes
<b>Chapitre 2</b>	La mise en œuvre de l'Initiative nationale de lutte contre le blanchiment d'argent
<b>Chapitre 3</b>	Défense nationale — La modernisation des avions de chasse CF-18
<b>Chapitre 4</b>	La gestion des programmes fédéraux de prestations pharmaceutiques
<b>Chapitre 5</b>	Affaires indiennes et du Nord Canada — Le programme d'enseignement et l'aide aux étudiants de niveau postsecondaire
<b>Chapitre 6</b>	Agence du revenu du Canada — Le règlement des différends et l'incitation aux divulgations volontaires
<b>Chapitre 7</b>	Le processus suivi pour répondre aux questions des parlementaires inscrites au Feuilleton
<b>Chapitre 8</b>	Autres observations de vérification
<b>Annexes</b>	

