



CONSEIL REGIONAL DE
FORMATION DES
INSTITUTIONS SUPERIEURES
DE CONTRÔLE DES FINANCES
PUBLIQUES D'AFRIQUE
FRANCOPHONE
SUBSAHARIENNE

CREFI AF



Guide DE VÉRIFICATION DE PERFORMANCE

Projet réalisé avec l'appui financier du Gouvernement du Canada agissant par l'entremise
de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI)



Agence Canadienne de
Développement International

Canadian International
Development Agency



CONSEIL REGIONAL DE
FORMATION DES
INSTITUTIONS SUPERIEURES
DE CONTRÔLE DES FINANCES
PUBLIQUES D'AFRIQUE
FRANCOPHONE
SUBSAHARIENNE

CREFI AF



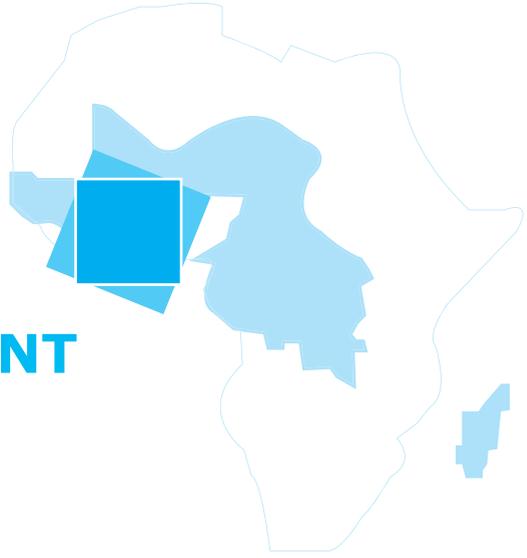
Guide DE VÉRIFICATION DE PERFORMANCE

Projet réalisé avec l'appui financier du Gouvernement du Canada agissant par l'entremise
de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI)

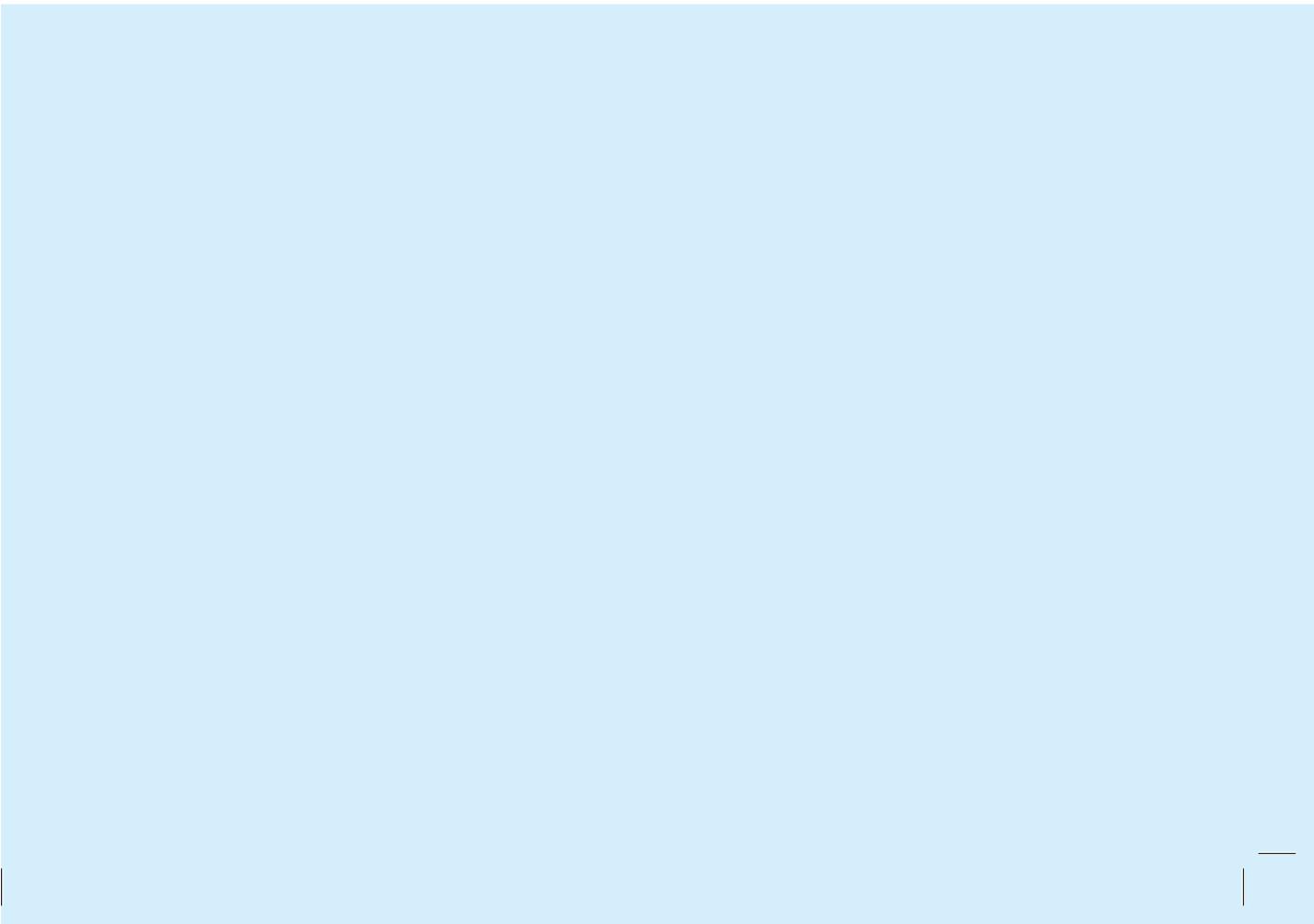


Agence Canadienne de
Développement International

Canadian International
Development Agency



AVERTISSEMENT







Avertissement

Ce matériel est à l'usage exclusif des Institutions Supérieures de Contrôle des finances publiques de l'Afrique francophone subsaharienne, membres du CREFIAF.

Par conséquent, elles peuvent le reproduire en tout ou en partie sous n'importe quelle forme, à des fins pédagogiques et non lucratives, sans autorisation préalable, à la condition de faire mention de la source.

Le matériel ne peut être revendu à des tiers, ni utilisé à des fins commerciales.



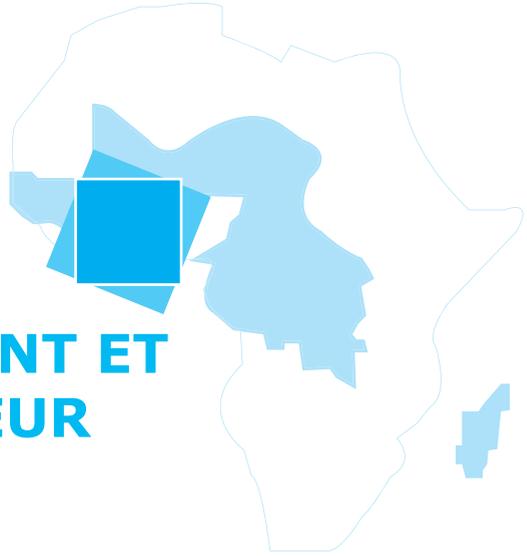
Avant-propos	17
1 - Introduction	25
Contexte	25
Normes professionnelles	25
But du Guide de vérification de performance	26
Utilisation du Guide	27
Structure du Guide	27
2 - Principes généraux et notions de vérification de performance	31
Mandat	31
Définition et spécificités de la vérification de performance	31
Économie, efficacité et efficacité	31
Objectifs de la vérification de performance	33
Méthodologie	33
3 - La conduite de la vérification de performance	39
Objectivité et indépendance	39
Prudence et diligence	41
Compétences de l'équipe de vérification	41
Communication avec l'entité vérifiée	42
Consultation	42
Accès à l'information	43
La gestion de la mission	43
Supervision du personnel	44
Les dossiers de vérification	45
Contenu et caractère des dossiers	45
Types de dossiers de vérification	46
Révision des dossiers	48
Droits de propriété, confidentialité et sécurité	49
Conservation et entreposage	49
4 - La planification de la mission	67
La planification stratégique	67
L'étude préparatoire	68
La grille logique de la vérification	68
La prise de connaissance de l'entité et du domaine à vérifier	71
La délimitation de la portée de la vérification	73
La formulation des objectifs de la vérification	55
L'identification des lignes d'enquête	79
Le choix des critères de vérification	81
La détermination des méthodes de vérification	81
Le rapport d'étude préparatoire	83
Contenu du rapport d'étude préparatoire	84
Caractéristiques d'un bon rapport d'étude préparatoire	84
Préparation et approbation du rapport d'étude préparatoire	86



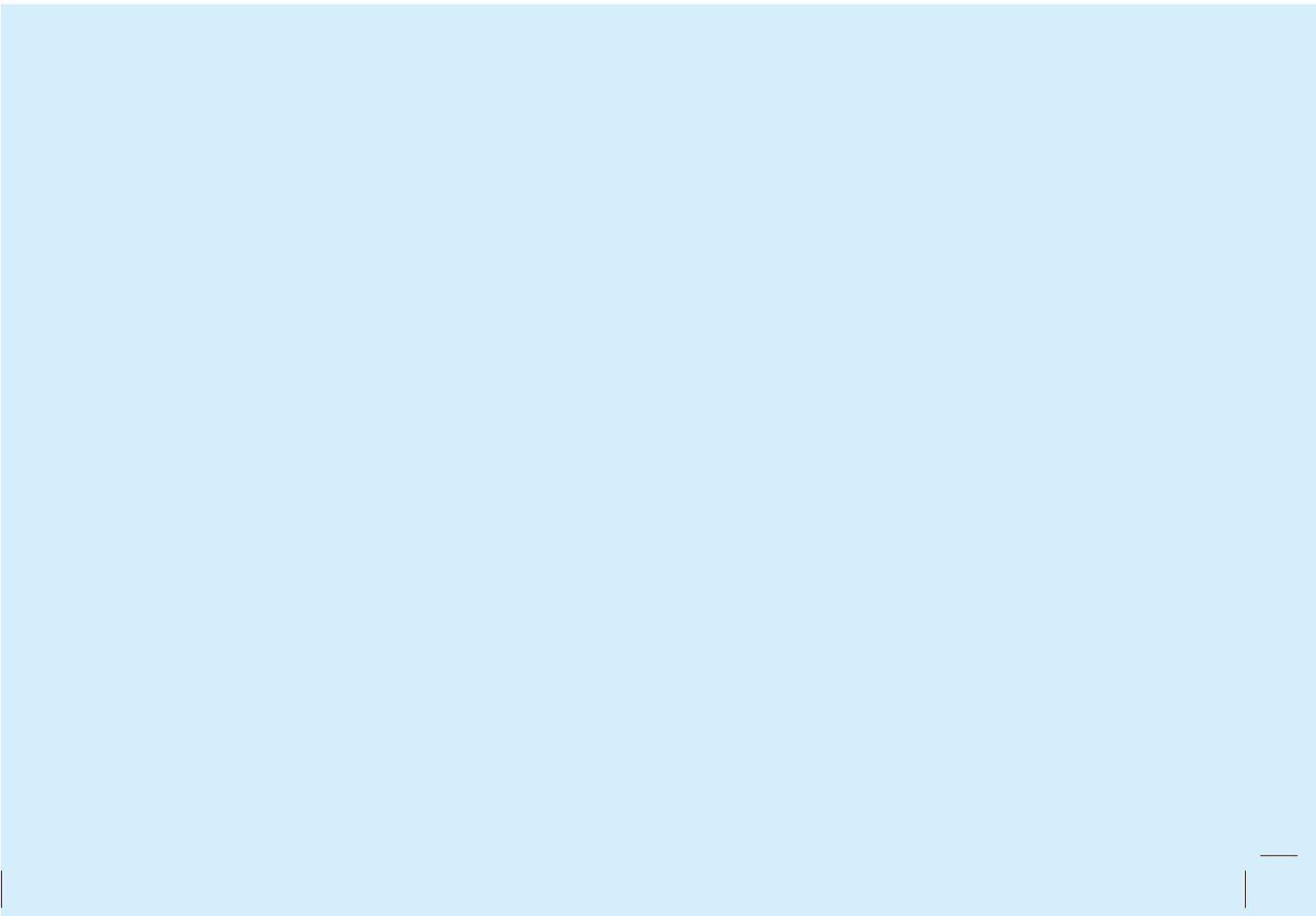
5 - L'exécution de la mission (phase d'examen)	113
Introduction	113
Les programmes de travail	114
Fonctions des programmes	114
Qualités des programmes efficaces	115
L'information probante	115
Preuves adéquates	116
Preuves suffisantes	117
Sources d'informations probantes	118
Techniques de collecte des informations probantes	119
Risque lié à la vérification et information probante	121
Utilisation du travail d'experts et d'autres personnes	122
Les constatations, les conclusions et les recommandations	123
Élaboration des constatations	123
Éléments constitutifs des constatations	123
Conclusions pour chacun des objectifs	125
Élaboration des recommandations	125
6 - Le rapport	137
Séance de restitution avec l'entité	137
Rapport provisoire	138
Séance contradictoire	138
Rapport définitif	138
Caractéristiques d'un rapport de qualité	141
7 - Le suivi	145
Objectif du suivi des recommandations	145
Affectation des ressources pour le suivi	145
La planification du suivi	147
L'examen	147
Le rapport	148
8 - La gestion de la qualité	151
Importance de la qualité pour les ISC	151
Qualité, contrôle qualité et assurance qualité	152
Aperçu des normes de contrôle qualité	153
Contrôle qualité pour les ISC (ISSAI 40).....	153
Contrôle qualité d'un audit d'états financiers (ISSAI 1220).....	154
Système de contrôle qualité de l'ISC	154
Objectif de l'ISC.....	154
Éléments d'un système de contrôle qualité	154
Responsabilités d'encadrement pour la qualité au sein de l'ISC	155
Promotion d'une culture interne valorisant la qualité	156
Attribution de la responsabilité fonctionnelle du système de contrôle qualité de l'ISC	156
Règles de déontologie pertinentes	154
Respect des règles de déontologie pertinentes	157



Évaluation des risques de mission liés à la qualité.....	161
Réalisation des missions	163
Direction, supervision et réalisation de la mission	163
Revue des dossiers	164
Consultations	167
Divergences d'opinion	168
Revue de contrôle qualité d'une mission (RCQM)	169
Suivi des politiques et procédures de contrôle qualité	172
Contrôle a posteriori (Examen d'une mission complétée)	174
Indépendance et compétences du personnel de suivi	174
Évaluation, communication et correction des déficiences relevées	175
Plaintes et allégations	176
Documentation du système de contrôle qualité	177
Cadre de contrôle des vérifications	119
Le cadre de gestion de la qualité	120
Objectif de l'IS.....	121
Éléments d'un système de contrôle qualité.....	122
Acceptation, sélection et maintien de relations clients et de missions spécifiques.....	127
Ressources humaines.....	130
Réalisations des missions	131
Suivi des politiques et procédures de contrôle qualité.....	143
Plaintes et allégations	147
Documentation du système de contrôle qualité	148
Annexe	149



AVERTISSEMENT ET DROIT D'AUTEUR







Avertissement et droit d'auteur

Le présent Guide de vérification de performance du CREFIAF qui sera d'utilisation dans toutes les ISC membres du Conseil a été confectionné par le Groupe de Travail Technique sur la Vérification de Performance, avec l'assistance de M. Richard Flageole Vérificateur Général Adjoint (BVG Canada).

L'Assemblée Générale du CREFIAF, qui s'est tenue à BAMAKO les 6 et 7 décembre 2007, a créé cinq groupes de travail technique au nombre desquels le GTT sur la vérification de performance. Ces groupes ont été constitués afin d'étudier des questions spécifiques visant à améliorer et à harmoniser les techniques de vérification des finances publiques de chaque pays au niveau de l'Afrique francophone subsaharienne.

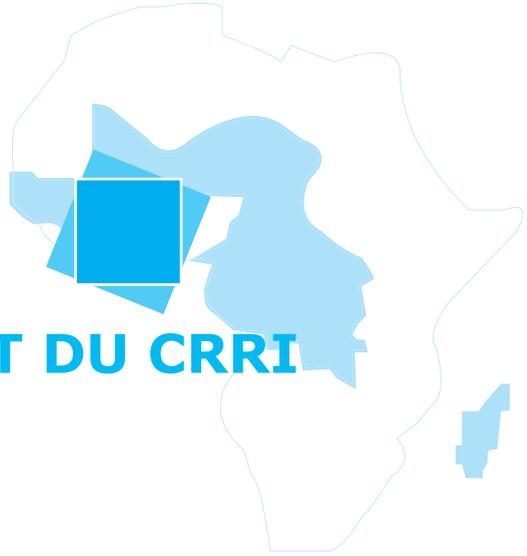
Le GTT sur la vérification de performance est composé de :

- David BANYANKA, président (ISC BURUNDI) ;
- Pauline FORTUNE KANE, membre (ISC CAMEROUN) ;
- Arsène Andrianarisedo DAMA, membre (ISC MADAGASCAR) ;
- Maxime Bruno AKAKPO, membre (ISC BENIN) ;
- Thierno Idissa Arona DIA, membre (ISC SENEGAL).

Ce Guide est à l'usage exclusif des Institutions Supérieures de Contrôle des finances publiques de l'Afrique francophone subsaharienne, membres du CREFIAF. Par conséquent, elles peuvent le reproduire en tout ou en partie sous n'importe quelle forme, à des fins pédagogiques et non lucratives, sans autorisation préalable, à la condition de faire mention de la source.

Le Guide ne peut être revendu à des tiers, ni utilisé à des fins commerciales, sans l'accord express du Conseil.

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CRRI







Message du Président du Comité de Régional de Renforcement Institutionnel (CRRI) du CREFIAF

Les réformes initiées par les bailleurs de fonds (Banque Mondiale et Fonds Monétaire International surtout en matière de Programme d'Ajustement structurel) depuis les années 1980 et destinées à « améliorer » les administrations publiques des pays de l'Afrique Francophone subsaharienne n'ont pas apporté à ces derniers, les résultats escomptés.

Sans devoir remettre en cause l'efficacité desdites réformes, l'on peut penser qu'une orientation ou un complément de stratégie basée surtout sur l'atteinte des objectifs correctement fixés soit expérimentée.

Cette démarche a déjà fait ses preuves dans certains pays comme le Canada et la Nouvelle Zélande où la priorité a été, depuis une trentaine d'années, la recherche de la performance et des résultats. C'est-à-dire que dans ces pays, les organisations publiques accroissent leur efficacité avec un souci à l'égard de l'économie et de l'efficacité tout en augmentant la qualité des services publics.

Cette orientation vise un mode de gestion où les responsables publics passent d'une pratique dictée par les procédures et la consommation des crédits à une pratique de gestion axée sur les résultats et la réalisation des objectifs. Cette pratique de gestion allège le fardeau procédurier du gestionnaire en contrepartie d'une reddition de comptes plus complète et sur la base des résultats atteints. La gestion doit donc être basée sur l'à-propos des résultats escomptés.

Pour s'adapter à cette nouvelle vision de la gestion et de la reddition des comptes, les ISC de l'Afrique Francophone subsaharienne doivent développer de nouvelles approches de vérification basées sur la performance.

C'est la nouvelle orientation que toute ISC du CREFIAF devra adopter dans sa façon de travailler, sans toutefois négliger les autres aspects de vérification, en l'occurrence la vérification financière, la vérification de conformité, le contrôle de l'exécution des lois de finances et l'apurement des comptes des comptables publics suivant les mandats.

Les ISC doivent, de façon claire, faire de la vérification de performance ou vérification des résultats.

Le présent Guide de vérification de performance, que j'ai le plaisir d'introduire, a été réalisé dans le cadre de l'assistance canadienne aux ISC du CREFIAF. Ce Guide est un effort conjoint du groupe de travail technique en vérification de performance et de nos partenaires canadiens, en particulier le Bureau du Vérificateur Général du Canada.

Aussi, m'apparaît-il opportun de marquer ma gratitude aux membres de ce groupe, en l'occurrence Madame Pauline KANE FORTUNE (ISC Cameroun), Messieurs David BAYANKA (ISC Burundi), Thierno I. DIA (ISC Sénégal), Arsène DAMA (ISC Madagascar) et Maxime B. AKAKPO (ISC Bénin), ainsi que Monsieur Richard FLAGEOLE (BVG Canada) qui ont su admirablement conjuguer leurs efforts pour rendre disponible ce document.

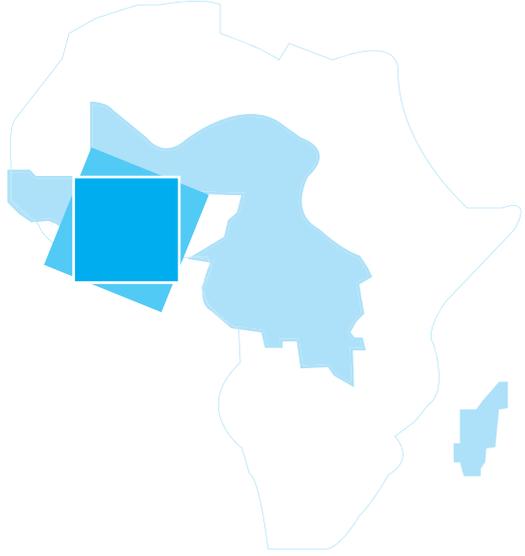
Ma gratitude s'adresse par ailleurs, au **Bureau du Vérificateur Général (BVG) du Mali**, qui a gracieusement autorisé le CREFIAF à s'inspirer de son Guide de Vérification de Performance conçu avec le financement de l'ACDI.

Le Guide fournit une méthodologie de vérification de performance qui permet de faciliter le respect du Code de déontologie et des Normes de contrôle de l'INTOSAI. Il vise à aider les utilisateurs à réaliser des vérifications de performance de qualité, à encourager le personnel des ISC à acquérir un niveau élevé de compétence, et à donner la possibilité à d'autres personnes, à l'extérieur des ISC, d'avoir une meilleure perspective et une meilleure compréhension des pratiques et du professionnalisme de l'ISC.

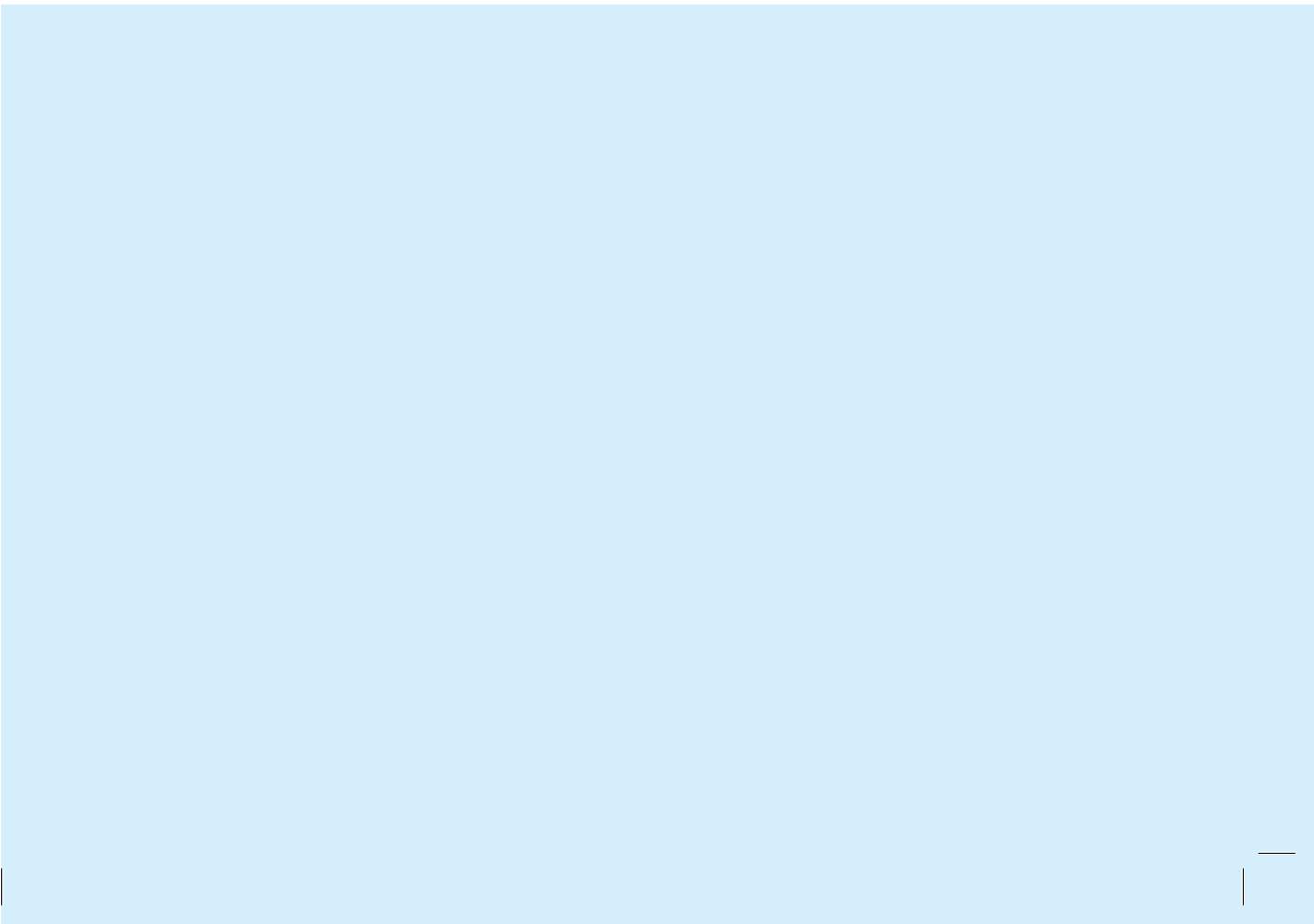
Ce Guide est un document évolutif qui sera mis-à-jour de façon périodique.

Je voudrais espérer que, de par l'utilisation qui en sera faite, ce Guide comble les attentes du CRRI et des ISC du CREFIAF

Henri Eyebe Ayissi
Président du CRRI.



SIGLES







AG : Assemblée Générale

CDMT : Cadre des Dépenses à Moyen Terme

CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale

CREFIAF : Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Afrique francophone subsaharienne

CRRRI : Comité Régional de Renforcement Institutionnel

EAC : Communauté de l'Afrique de l'Est

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

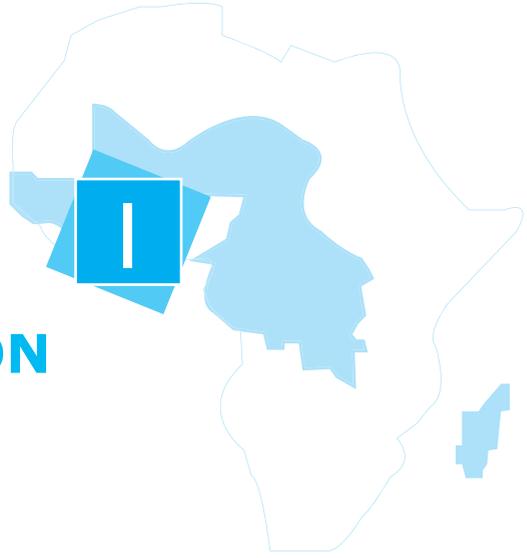
GTT : Groupe de Travail Technique

INTOSAI : Organisation internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances publiques

ISC : Institution Supérieure de Contrôle des Finances publiques

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

CHAPITRE INTRODUCTION







INTRODUCTION

Contexte

- 1.1** Les réformes dans les administrations publiques au cours des trente dernières années ont été orientées de plus en plus vers la recherche de la performance à travers un souci plus affirmé à l'égard de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité dans la gestion des services publics. Ces réformes ont en commun le fait que le mode de gestion passe d'une pratique dictée par les procédures et l'utilisation des crédits à une logique de réalisation d'objectifs préalablement fixés.
- 1.2** Sous l'impulsion de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) et la de Communauté de l'Afrique de l'EST (EAC), les pays de l'Afrique francophone subsaharienne, dans leur grande majorité, ont fait le choix de passer progressivement d'une gestion axée sur les moyens à une Gestion Axée sur les Résultats (GAR).
- 1.3** À cet égard, les Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) servent d'outil pour faire le lien entre les ressources utilisées et les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs. Ils servent également à la programmation pluriannuelle des dépenses et des activités.
- 1.4** La vérification de performance qui s'institue et se développe dans les ISC de l'Afrique francophone subsaharienne est une réponse à la pratique de la GAR dans les administrations publiques. Elle est appelée à occuper une partie prépondérante dans les activités des ISC au cours des années à venir.
- 1.5** Il ne fait aucun doute que l'implantation de la GAR, comme système de gestion, facilitera la conduite des missions de vérification de performance qui doivent se dérouler suivant des normes professionnelles.

Normes professionnelles

- 1.6** Les Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (ISC) du CREPIAF font toutes parties de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI), une organisation autonome, indépendante et apolitique qui a pour but d'encourager les échanges d'idées et d'expériences entre ses membres. L'INTOSAI a publié un document intitulé Code de déontologie et Normes de contrôle, ainsi que des lignes directrices relatives à l'audit de performance qui ont permis d'établir les principes et les méthodes à appliquer lors d'une vérification des comptes, de la régularité et des résultats.
- 1.7** Le jugement professionnel, lorsqu'il est exercé sur la base de règles et procédures pertinentes, demeure l'élément le plus important du travail de vérification de performance. Le vérificateur doit toujours faire preuve de scepticisme professionnel en reconnaissant que dans certaines circonstances l'information relative à la vérification de performance peut être présentée de façon pratiquement erronée. Une vérification

de performance effectuée conformément aux normes professionnelles permet d'avoir une assurance raisonnable que les renseignements relatifs à la performance n'ont pas été présentés de façon sensiblement erronée. La vérification de performance dépend de plus en plus de la qualité de l'information produite par les entités vérifiées et des possibilités d'obtention de renseignements lesquels sont, aujourd'hui, stockés sur des supports électroniques. Un dispositif de contrôle interne opérationnel sera très utile au personnel de vérification. Ce qui est « raisonnable » dépend de la situation, c'est-à-dire du type de preuves dont on dispose et des conclusions que l'on peut en tirer.

1.8 Le Code de déontologie et Normes de contrôle de l'INTOSAI est subdivisé en quatre parties :

- les postulats de base du contrôle des finances publiques;
- les principes généraux de contrôle des finances publiques;
- les normes déontologiques;
- les normes d'application du contrôle des finances publiques.

1.9 Quant aux lignes directrices relatives à l'audit de performance, elles se subdivisent en cinq parties à savoir :

- notions de vérification de performance;
- principes du contrôle des finances publiques appliqués à la vérification de performance ;
- normes et lignes directrices relatives à la planification d'une vérification de performance;
- normes et lignes directrices relatives à la phase examen d'une mission de performance;
- normes et lignes directrices relatives à l'établissement de rapports de vérification de performance.

C'est de l'ensemble de ces documents, qui demeurent le cadre normatif de la vérification de performance, que s'inspire le Guide de vérification à l'usage des ISC membres du CREFIAF.

But du Guide de vérification de performance

1.10 Le Guide fournit une méthodologie de vérification de performance qui permet de faciliter le respect du Code de déontologie et des Normes de contrôle de l'INTOSAI. Il vise à :

- contribuer à la réalisation de vérifications de performance de bonne qualité;
- renforcer les compétences professionnelles des vérificateurs dans ce domaine;
- donner la possibilité à d'autres personnes, à l'extérieur de l'ISC, d'avoir une meilleure perspective et une meilleure compréhension des pratiques et du professionnalisme de l'ISC.

1.11 Le Guide a été rédigé pour répondre aux besoins précis des praticiens de la vérification de performance qui effectuent des missions d'appréciation directe. Il décrit les concepts qui sous-tendent les méthodes de vérification de performance de l'ISC et explique notamment de manière générale comment devraient s'effectuer la planification, l'examen, le rapport et le suivi des recommandations d'une vérification de performance.

1.12 Le Guide contient des annexes relatives aux procédures, techniques et modèles à utiliser dans la réalisation des missions. Ces annexes doivent être adaptées aux circonstances particulières de chaque ISC.

Utilisation du Guide

1.13 Le Guide contient des « exigences » qui sont signalées par l'emploi du verbe « doit » et qui apparaissent en caractères italiques et en gras dans le texte. Le personnel de vérification doit obligatoirement se conformer à ces exigences pour rencontrer les normes professionnelles. Toute incapacité à se conformer aux exigences du Guide doit être signalée immédiatement au Chef de l'ISC.

1.14 Le Guide contient aussi d'autres commentaires explicatifs qui fournissent un complément d'information sur les exigences, ainsi que des indications de mise en œuvre. Ces indications peuvent comporter notamment :

- des précisions sur le sens ou la portée d'une exigence;
- des exemples de procédures pouvant être appropriées dans les circonstances.

1.15 Il est donc important que le personnel considère, en plus des «exigences», l'ensemble des autres commentaires explicatifs pour la conduite des travaux de vérification.

Structure du Guide

1.16 Le Guide présente les principes généraux et les notions de la vérification de performance, et la conduite d'une mission de vérification. Il présente également les trois grandes phases de la vérification de performance et trace les grandes lignes du suivi des recommandations et de la gestion de la qualité. Le Guide inclut les chapitres suivants :

- **Chapitre 1** : Introduction;
- **Chapitre 2** : Principes généraux et notions de vérification de performance;
- **Chapitre 3** : La conduite de la vérification de performance;
- **Chapitre 4** : La planification de la mission;
- **Chapitre 5** : L'exécution de la mission (l'examen);
- **Chapitre 6** : Le rapport;
- **Chapitre 7** : Le suivi ;
- **Chapitre 8** : La gestion de la qualité.

CHAPITRE



PRINCIPES GÉNÉRAUX ET NOTIONS DE VÉRIFICATION DE PERFORMANCE





PRINCIPES GÉNÉRAUX ET NOTIONS DE VÉRIFICATION DE PERFORMANCE

Mandat

- 2.1** Toute Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques doit avoir un mandat légal pour exécuter tel ou tel type de vérification. D'une façon générale, les mandats des ISC du CREFIAF leur confèrent les prérogatives d'exercer la vérification de performance. Les textes de création des ISC leur donnent mandat d'auditer les performances des entités publiques. Ces mandats précisent généralement les exigences minimales en matière de contrôle et d'établissement de rapports.

Définition et spécificités de la vérification de performance

- 2.2** Selon la Norme 1.0.40 de l'INTOSAI, la vérification de performance est l'examen indépendant, systématique, réfléchi des activités d'une entité (Politique, Programme, Projet, Entreprise, Administration ou tout autre Organisme Public) au regard des critères de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités, en vue de proposer des mesures d'amélioration des rendements.

Économie, efficacité et efficacité

- 2.3 Économie.** Ce terme renvoie aux modalités d'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles, et de l'information. Faire preuve d'économie signifie obtenir la bonne ressource en quantité nécessaire, de la qualité voulue, au bon moment, au bon endroit et au bon prix. L'acquisition peu économique de ressources peut hausser indûment le coût des produits et des services. Il peut aussi en résulter des produits ou services dont la qualité ou la quantité ne conviennent pas ou qui sont offerts au mauvais moment.
- 2.4 Efficacité.** L'efficacité est reliée à l'utilisation des ressources et renvoie au rapport entre la quantité et la qualité des biens ou des services produits (extrants) et le coût des ressources utilisées pour les produire (intrants) dans une mesure qui permette d'obtenir les résultats visés par le programme. Une activité efficace produit soit le maximum d'extrants d'une certaine qualité, avec un ensemble donné d'intrants, ou nécessite le minimum d'intrants pour produire une certaine quantité d'extrants d'une qualité donnée.
- 2.5** Améliorer l'efficacité signifie produire les mêmes extrants avec moins de ressources ou accroître les extrants avec une quantité égale ou moindre d'intrants. Dans le contexte du secteur public, une activité efficace est une activité qui fournit, au meilleur coût et à des niveaux satisfaisants ou autorisés de qualité et de service, les extrants visés par les programmes, par exemple le nombre de demandes traitées dans le cadre d'un programme, les installations et les équipements utilisés, etc.

- 2.6** Au cours de l'exécution des vérifications de performance, le personnel de vérification prend connaissance des possibilités qui peuvent contribuer à améliorer l'efficacité des activités du secteur public tout en réduisant les coûts. Ces possibilités donnent également au Chef de mission une idée de l'intérêt que porte la direction de l'entité à ses fonctions et à ses responsabilités relatives à l'utilisation des ressources publiques qui lui sont confiées et de sa capacité de s'en acquitter.
- 2.7 Efficacité** : Définie comme un concept axé sur les résultats, l'efficacité concerne la mesure dans laquelle les buts et les objectifs fixés pour une activité ou programme sont atteints. Elle s'intéresse à l'obtention des résultats voulus compte tenu des objectifs et des ressources disponibles. L'efficacité est donc un concept lié à la réalisation des objectifs prévus. Elle concerne la relation entre les finalités et les objectifs. Est ce que les objectifs retenus sont réalisés grâce aux moyens utilisés?
- 2.8** Pour pouvoir dire dans quelle mesure les objectifs ont été atteints, ces derniers doivent être formulés de manière à rendre possible ce type d'estimation. En effet, un résultat ne peut pas être atteint sur la base d'objectifs vagues ou abstraits.
- 2.9** Il convient de noter qu'au cours d'une vérification de performance, on ne cherchera pas nécessairement à tirer des conclusions sur l'ensemble des trois aspects de la vérification de performance (c'est à dire l'économie, l'efficacité et l'efficacité). On pourrait, par exemple, se concentrer sur l'un ou l'autre de ces aspects avec, au besoin, un bref aperçu des deux autres.
- 2.10** La vérification de performance n'obéit pas strictement à des exigences et des attentes particulières. Alors que la vérification financière a tendance à appliquer des normes relativement fixes, la vérification de performance est plus souple dans le choix de ses sujets, de ses critères et de ses méthodes.
- 2.11** La vérification de performance n'est pas un contrôle régulier comportant des opinions formalisées, et ses racines ne sont pas dans la vérification du secteur privé. Il s'agit d'un examen indépendant non récurrent. Par nature, la vérification de performance couvre un grand nombre de sujets, et laisse la voie libre aux jugements et interprétations multiples. Elle doit disposer d'un grand nombre de méthodes d'investigation et d'évaluation, et avoir recours à une base de connaissances très différente de celle utilisée par le contrôle classique.
- 2.12** La spécificité de la vérification de performance réside également dans la diversité et la complexité des sujets à vérifier. L'ISC doit être libre, dans les limites de son mandat légal, d'examiner sous différents angles toutes les activités du secteur public.
- 2.13** En somme, la vérification de performance dans l'administration publique consiste à vérifier si l'entité a géré ses moyens en accord avec des principes de bonne gestion publique.

Objectifs de la vérification de performance

2.14 La vérification de performance a pour objectifs :

- de fournir, aux destinataires des rapports, des informations sur l'emploi des fonds et la gestion des services, entreprises et programmes publics;
- d'améliorer la qualité de l'administration publique en encourageant la promotion des meilleures pratiques de gestion;
- d'aider les dirigeants à améliorer le processus de prise de décision.

2.15 Étant orientée vers le secteur public, la vérification de performance vise à fournir, aux pouvoirs publics et aux contribuables, une évaluation quant à la façon dont les activités ont été réalisées, en produisant de l'information, des constatations et des recommandations visant à faire la promotion d'une administration publique responsable, intègre et efficace, et à inciter les dirigeants à s'assurer d'une bonne gouvernance.

En bref, l'objectif visé par la vérification de performance **est l'amélioration des systèmes et pratiques de la gestion des services publics.**

Méthodologie

2.16 Les vérificateurs de performance peuvent être appelés à traiter de sujets très divers sous des angles variés et qui peuvent s'étendre à l'ensemble du secteur public. Ils peuvent également être appelés à utiliser et à combiner des méthodes très diverses de collecte et de traitement de l'information.

2.17 Les ISC du CREFIAP peuvent utiliser deux approches sensiblement différentes, bien que toutes les deux s'appuient sur des normes internationales de vérification de performance. Il s'agit de l'approche axée sur les résultats et de l'approche axée sur les systèmes de gestion.

2.18 L'approche axée sur les résultats a principalement trait à des questions telles que :

- quelle est la performance attendue ?
- quels sont les résultats accomplis ?
- a-t-on satisfait aux exigences ou aux objectifs?

2.19 Dans cette approche, le vérificateur étudie les résultats du point de vue de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités, et établit le lien entre les observations et les critères de vérification fixés (finalités, objectifs, règlements, etc.). Si les critères sont difficiles à déterminer, les vérificateurs auront parfois besoin de travailler avec des experts du domaine pour mettre au point des critères crédibles qui doivent s'avérer objectifs, pertinents, raisonnables et réalisables. Cette approche axée sur les résultats se caractérise essentiellement par l'impartialité dont elle fait preuve en vérifiant si des normes ou critères donnés ont été respectés.

2.20 L'approche axée sur les systèmes en revanche, s'intéresse principalement à la vérification et à l'analyse des problèmes de gestion, généralement en faisant référence à des critères de contrôle prédéfinis. En pratique, on constate qu'une combinaison de ces deux approches est souvent utilisée pour une même vérification (approche mixte).

- 2.21** Peu importe l'approche utilisée, il est essentiel de suivre un processus de vérification bien structuré afin de permettre :
- d'harmoniser les travaux de vérification;
 - d'assurer que la vérification est effectuée selon les normes professionnelles;
 - d'utiliser convenablement les ressources de l'ISC;
 - d'assurer une bonne supervision de la mission;
 - d'assurer une bonne documentation des travaux de vérification.
- 2.22** Suite au choix de l'entité ou du domaine à vérifier, la vérification de performance passe par un certain nombre d'étapes réparties sur trois phases. Le tableau 2.1 présente les phases d'une vérification de performance.
- 2.23** Les vérificateurs de performance peuvent décider d'effectuer ultérieurement un suivi afin de déterminer si les problèmes ou les questions décelées dans une vérification particulière ont été réglés. Le processus de vérification de suivi est présenté au chapitre 7 du Guide.
- 2.24** Ce processus de vérification est itératif en ce sens que l'acquisition de connaissances de l'entité et du domaine à vérifier se complète et se précise durant tout le déroulement de la vérification. Ceci permet à l'équipe de vérification de poursuivre sa réflexion sur la validité du travail planifié, sur la quantité et la qualité des preuves requises et sur la pertinence d'inclure au rapport telles constatations et telles recommandations et d'adapter ses méthodes de travail. C'est un travail de réflexion continue où tous les doutes doivent être levés avec une rigueur constante.
- 2.25** C'est également un processus de vérification « sous forme d'entonnoir ». Il vise en effet à cerner quelques lignes d'enquêtes importantes et pertinentes d'une entité, d'un domaine ou d'un programme à portée beaucoup plus large. Tout au long de ce processus, les connaissances, les capacités d'analyse et de synthèse, et le jugement professionnel des membres de l'équipe de vérification seront mis à l'épreuve pour toujours cibler la bonne chose à faire et ce, de la bonne manière. Ce processus propose plusieurs étapes pour les guider dans leur cheminement logique. Il importe de réaliser que de l'extrait de chacune de ces étapes devient l'intrant de l'étape suivante, permettant ainsi de réduire et de préciser tant la portée et l'étendue du travail, que les méthodes de collectes et d'analyses d'information probante.

Tableau 2.1 : Les phases d'une vérification de performance



CHAPITRE

LA CONDUITE DE LA VÉRIFICATION DE PERFORMANCE







LA CONDUITE DE LA VÉRIFICATION DE PERFORMANCE

- 3.1** Les vérificateurs de performance doivent se conformer aux Code d'Éthique et aux normes de vérification de performance respectifs de leur ISC, du CREFIAF et de l'INTOSAI. Tels que présentés dans les sections suivantes de ce chapitre, ces Codes d'Éthique et ces normes contiennent plusieurs exigences importantes qui influent sur la conduite de la vérification de performance.

Objectivité et indépendance

- 3.2** *Les membres de l'équipe de vérification doivent faire preuve d'une grande objectivité, être indépendants et respecter le Code de déontologie pertinent (ISC, CREFIAF, INTOSAI).*
- 3.3** Le personnel de vérification doit faire preuve d'une grande objectivité, c'est à dire qu'il ne doit pas orienter la vérification vers des domaines d'intérêt personnel ni préjuger des constatations. Les constatations et le rapport ne devraient découler que des éléments probants recueillis, et être rédigés conformément aux exigences de vérification et aux directives qui figurent dans le présent Guide. L'équipe de vérification doit avoir un point de vue impartial lorsqu'elle prend des décisions au sujet de la portée, des critères, des éléments probants, de la nature, et de l'importance des constatations et des conclusions.
- 3.4** L'ISC et les membres de l'équipe de vérification, qu'il s'agisse d'employés ou d'experts sous contrat, doivent être tout à fait indépendants et rien ne doit compromettre, ou sembler compromettre, leur impartialité dans l'exécution de leur travail, dans la formulation de leurs jugements, opinions et conclusions, et dans l'établissement de leurs recommandations.
- 3.5** Les vérificateurs sont exhortés à établir et à entretenir de bonnes relations avec les responsables et les agents de l'organisme vérifié. Évidemment, cette conduite ne doit en aucune façon nuire à l'indépendance de l'ISC ou du Chef de mission.
- 3.6** Le Code de déontologie (le Code) pertinent (ISC, CREFIAF, INTOSAI) énonce les principes à respecter en permanence par le personnel de l'ISC, ainsi que les mesures relatives aux incompatibilités, interdictions et conflits d'intérêts. Il sert à favoriser et à maintenir un environnement de travail professionnel, ainsi qu'à conserver et à accroître la confiance du public dans l'intégrité de l'ISC. Le Code constitue, pour chaque employé, le guide à suivre dans l'exercice de leurs fonctions de tous les jours.
- 3.7** Il incombe au Chef de mission de s'assurer que chaque membre de l'équipe de vérification (incluant les experts sous contrat) respecte les obligations déontologiques pertinentes. **Le Modèle 3.1 « Affirmation d'indépendance »**, en annexe au présent chapitre, peut être utilisé par le Chef de mission pour documenter le respect de cette exigence pour chaque mission de vérification.

- 3.8** Vous trouverez, aux paragraphes 8.36 à 8.52 du chapitre 8 du présent Guide, des exigences et des explications additionnelles concernant le respect des règles de déontologie pertinentes.
- 3.9 L'ISC doit avoir le libre choix des domaines du contrôle prévus par son mandat.**
- 3.10** Les normes internationales de vérification stipulent que l'ISC doit être libre de déterminer les domaines concernés par ses vérifications de performance. Par exemple, la norme de contrôle 2.2.8 de l'INTOSAI stipule que *«L'ISC peut présenter à des membres du corps législatif des exposés relatifs aux rapports sur les comptes vérifiés, mais il est important qu'elle préserve son indépendance vis-à-vis du pouvoir politique pour pouvoir préserver une approche impartiale à ses responsabilités en matière de contrôle. De ce fait, l'ISC ne doit en aucun cas agir, ou donner l'impression d'agir, conformément aux désirs d'une tendance politique particulière.»*
- 3.11** Le choix des domaines à vérifier suppose que l'on fasse avec précaution des choix stratégiques qui ont des conséquences financières acceptables pour l'ISC étant donné que, face au nombre considérable de domaines potentiels, l'ISC ne dispose que de moyens limités.
- 3.12 Les vérifications de performance doivent, en règle générale, être des contrôles ex-post.**
- 3.13** Au plus tôt, l'ISC peut examiner l'efficacité et l'efficacités après que les pouvoirs publics aient pris une décision relative à une politique concernée. Les problèmes auxquels les vérificateurs, dans le cadre d'une vérification de performance, s'intéresseront, doivent être des problèmes d'actualité afin d'apporter plus de valeur aux utilisateurs des rapports de vérification.
- 3.14** Les politiques et les objectifs fixés par l'organe délibérant constituent généralement le cadre de référence et la base des critères de contrôle dans la vérification de performance.
- 3.15** Il n'appartient pas à l'ISC de remettre en cause ces politiques et objectifs. Cependant, l'ISC peut, suite à ses constats, faire des commentaires critiques à l'égard des objectifs, par exemple lorsqu'ils ne sont pas cohérents ou s'il s'avère impossible de suivre dans quelle mesure ils ont été réalisés.
- 3.16** Par conséquent, le rapport d'une vérification de performance peut remettre en cause les mérites des politiques ou décisions existantes. Les finalités ou objectifs peuvent être excessivement vagues, être en conflit avec d'autres objectifs ou être basés sur des informations insuffisantes. La politique peut être non rentable et inefficace ; des changements peuvent être nécessaires si l'on souhaite venir à bout des défaillances existantes. Donc, il appartient aux vérificateurs, à travers la vérification de performance, de proposer la mise en place d'objectifs et de réglementations plus spécifiques, pouvant résister aux contrôles de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités.
- 3.17** Les recommandations faites par les vérificateurs seront d'une importance capitale, étant donné qu'elles doivent contribuer à améliorer les résultats des entités contrôlées par l'institution des bonnes pratiques de gestion et l'éviction voire, l'éradication des gaspillages et des fraudes.

Prudence et diligence

3.18 *Les membres de l'équipe de vérification doivent, individuellement et collectivement, faire preuve de prudence et de diligence dans la conduite de chaque mission de vérification.*

3.19 L'équipe de vérification s'acquitte de son travail de vérification avec toute la diligence nécessaire, et avec conscience professionnelle et rigueur. Cela exige que la vérification soit effectuée conformément aux normes professionnelles et aux méthodes de l'ISC. Pour ce faire, l'équipe exerce son jugement dans la détermination de l'objectif de la vérification, de ce qu'il faut vérifier et quand, de la base de la mesure du rendement, de la stratégie et des méthodes de vérification, de la portée de la vérification, des questions à signaler dans le rapport, et des conclusions globales de la vérification. De même, l'obligation de prudence et de diligence exige des personnes qui supervisent le travail de vérification et qui ont pour tâche de faire la révision et l'examen critique des principales décisions de vérification qu'elles exercent une vigilance semblable.

Compétences de l'équipe de vérification

3.20 *L'équipe de vérification doit avoir la connaissance collective du sujet et les compétences nécessaires pour satisfaire les exigences de chaque mission de vérification.*

3.21 La qualité d'une vérification est directement liée aux personnes qui y sont affectées. Par exemple, si un procédé de vérification exige l'exercice d'un jugement qui dépasse les compétences de la personne qui doit porter ce jugement, il pourra s'ensuivre un échec.

3.22 L'ISC a l'obligation, envers les destinataires du rapport et les autres parties intéressées, de faire en sorte que les vérifications soient effectuées par des personnes compétentes. Il faut donc que l'équipe de vérification possède collectivement la connaissance, les qualités professionnelles et l'expérience nécessaires pour s'acquitter efficacement de son travail de vérification.

3.23 Il est donc essentiel que l'équipe de vérification :

- connaisse les notions et les techniques de la vérification de performance, et puisse appliquer cette connaissance;
- possède l'expérience et les compétences techniques pour bien traiter le sujet à vérifier;
- connaisse l'entité à vérifier;
- ait une connaissance générale de l'environnement de l'État.

3.24 Il incombe au Chef de mission de s'assurer, lors de la planification de la vérification, que l'équipe possède les compétences requises pour exécuter la mission. Le **Modèle 3.2 « Constitution de l'équipe »**, en annexe au présent chapitre, peut être utilisé par le Chef de mission pour documenter le respect de cette exigence.

3.25 Vous trouverez, aux paragraphes 8.55 à 8.57 du chapitre 8 du présent Guide, des exigences et des explications additionnelles concernant les compétences requises de l'équipe de vérification.

Communication avec l'entité vérifiée

3.26 *L'ISC doit informer l'entité vérifiée, dans une lettre de mission signée par le niveau approprié de la hiérarchie au sein de l'ISC, de la conduite de la vérification avant qu'elle ne démarre.*

3.27 Suite à l'envoi de cette lettre (voir exemple de lettre au **Modèle 3.3 «Lettre de mission»**, en annexe au présent chapitre), l'équipe propose habituellement de tenir une première réunion avec les représentants de l'entité, y compris le Directeur ou le coordinateur, au besoin, afin d'acquérir une meilleure compréhension des secteurs à examiner. Avant la tenue de la réunion, l'équipe de vérification les informe de l'objet de la réunion. Les gestionnaires responsables sont ainsi en mesure de veiller à ce que les représentants visés de l'entité assistent à cette réunion. Le **Modèle 3.4 « Préparation de la rencontre d'introduction »**, en annexe au présent chapitre, peut être utilisé par l'équipe de vérification pour recenser les sujets à aborder lors de cette réunion.

3.28 Il est également important de demander que les représentants de l'entité présentent leur organisation à l'équipe de vérification, tout comme il est important de présenter l'ISC et ce que l'on va faire au cours de la mission.

3.29 À cette fin, les éléments suivants devraient constituer le fondement de cette présentation :

- le mandat de l'ISC;
- l'accès à l'information;
- l'équipe de vérification et, le cas échéant, les experts sous contrat;
- la vérification de performance (son but, ses étapes, où en sont les travaux par rapport aux étapes, ce que cela veut dire pour l'entité).

3.30 Une telle présentation est utile au début des travaux de planification d'une mission, mais elle peut également être utile lorsqu'un membre de l'équipe prend contact avec un membre ou une unité de l'entité vérifiée qui n'a jamais été en relation avec l'ISC.

Consultation

3.31 Pour traiter avec prudence et diligence des questions complexes, inhabituelles ou peu familières qui peuvent être identifiées dans une mission de vérification, une consultation peut être effectuée auprès d'experts.

3.32 Toutefois, avant de faire appel à un expert, le Chef de mission s'assure que celui-ci a bien les qualifications requises pour les besoins de la vérification. L'expert, lorsqu'on en a besoin, est une personne ou une organisation ayant des compétences, des connaissances et une expérience déterminées dans un domaine particulier, autre que la vérification. Le Chef de mission veille à l'indépendance de l'expert vis-à-vis de l'entité vérifiée, et l'informe des conditions et principes déontologiques requis. Bien qu'il puisse utiliser le travail de l'expert comme preuve, le Chef de mission de performance demeure entièrement responsable des conclusions exprimées dans le rapport de vérification.

3.33 Vous trouverez, aux paragraphes 8.88 à 8.91 du chapitre 8 du présent Guide, des exigences et des explications additionnelles en ce qui a trait aux consultations.

Accès à l'information

- 3.34** De façon générale, les mandats des ISC du CREFIAF prévoient que, dans l'accomplissement de leur mission, le secret professionnel ne peut être opposé aux vérificateurs. Dans l'exercice de ses fonctions, il est essentiel que le vérificateur soit autorisé à prendre connaissance librement de l'information à un moment convenable pour produire ses rapports. L'ISC peut exiger que les entités lui transmettent les renseignements, les rapports et les explications qu'elle juge nécessaires. Il appartient aux hautes instances de l'ISC de décider de la nature et du type de renseignements dont elle a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités.
- 3.35** Cependant, l'ISC a aussi l'obligation de ne pas divulguer les informations obtenues au cours de la vérification à des tiers, que ce soit oralement ou par écrit, excepté pour les besoins de ses obligations légales ou autres, dans le cadre des procédures normales, ou conformément à la législation en vigueur.
- 3.36** Les représentants de l'entité devraient fournir l'information sur demande. Le personnel qui fait face à des problèmes d'accès ne devrait pas accepter de restriction du droit à l'information sans consulter le Chef de mission. Tout refus d'accès à l'information constitue une question grave qui est habituellement signalée dans le rapport. Le **Modèle 3.5 «Lettre de rappel de demande l'information »**, en annexe au présent chapitre, peut être utilisé en cas de refus ou de retard de la part de l'entité à fournir l'information demandée.

La gestion de la mission

- 3.37** Chaque mission de vérification est une activité unique qui a un début et une fin, à laquelle des ressources particulières sont affectées, et qui est conçue pour atteindre des buts précis.
- 3.38** Le Chef de mission est le premier responsable de la gestion d'une mission. Les responsabilités et les facteurs de succès critiques pour assurer une gestion de mission de qualité consistent à :
- communiquer efficacement avec les membres de l'équipe et les parties intéressées internes et externes, ainsi qu'avec l'entité pour la tenir informée de l'avancement des travaux;
 - superviser, motiver et encadrer les membres de l'équipe, et faire preuve de leadership;
 - gérer les attentes des parties intéressées internes et externes;
 - surveiller en permanence l'état d'avancement et la qualité des travaux relatifs à la mission;
 - résoudre les problèmes et mener la mission à terme.
- 3.39** La surveillance consiste à s'assurer que les objectifs de la mission sont atteints et que le calendrier d'exécution est respecté. Le Chef de mission, par une surveillance et une évaluation continues de l'avancement et de la qualité des travaux, peut déceler les écarts par rapport au plan et prendre des mesures correctives si nécessaire.

Supervision du personnel

3.40 *Le travail du personnel de vérification doit être continuellement supervisé à tous les niveaux et, à chaque étape de la vérification, un superviseur doit examiner les tâches accomplies et la documentation du travail effectué.*

3.41 En vérification, la supervision peut se définir comme le fait d'encadrer, de suivre et d'apprécier le travail effectué par une équipe de vérification de manière à s'assurer que les objectifs fixés sont atteints et que les normes professionnelles sont respectées.

3.42 L'encadrement est un processus essentiel et continu, dans lequel le superviseur :

- fait en sorte que tous les membres de l'équipe comprennent bien les objectifs de la vérification;
- délègue les projets de vérification aux membres de l'équipe en précisant clairement ce qu'on attend d'eux;
- donne les conseils, les avis et la formation sur le terrain nécessaires, compte tenu de l'expérience des membres de l'équipe;
- fait en sorte que les procédés de vérification soient satisfaisants et bien exécutés.

3.43 Les méthodes de vérification concernent les techniques et procédés utilisés pour recueillir l'information, établir les faits et se former une opinion sur les situations examinées. À cet égard, le superviseur fait en sorte que :

- la vérification soit effectuée conformément aux normes professionnelles et aux méthodes de l'ISC;
- seul le travail de vérification nécessaire soit exécuté, et que le budget des déplacements, les calendriers et les délais soient respectés;
- les preuves de la vérification soient adéquates et suffisantes, qu'elles soient bien documentées, et qu'elles étayent les constatations et les conclusions de la vérification;
- la vérification atteigne les objectifs fixés;
- les constatations, les conclusions et les recommandations qui figurent dans le rapport soient appropriées.

3.44 L'objet de la supervision est donc de s'assurer, à chaque étape de la vérification, que les travaux effectués par les vérificateurs présentent une garantie suffisante pour une vérification de qualité.

3.45 La supervision ne peut se faire que par un supérieur hiérarchique. Ainsi :

- le Chef de mission supervise les travaux confiés aux membres de l'équipe;
- le niveau hiérarchique approprié de l'ISC supervise les travaux du Chef de mission et le déroulement de la vérification.

- 3.46** Par ailleurs, la supervision doit être progressive. Ainsi, la supervision supérieure doit porter et reposer sur la supervision inférieure. Les points déjà examinés à ce niveau-ci de supervision n'ont pas besoin, en principe, de faire l'objet d'un examen approfondi par l'autre niveau. Ceci évite la multiplicité de supervision sur les mêmes points et présente l'avantage de réduire les coûts de la mission. Par conséquent, les responsabilités de chacun des superviseurs sont mieux situées et les amènent à être plus attentifs à l'exercice de cette tâche.
- 3.47** La supervision est documentée par les annotations dans les dossiers de vérification, les notes annexées, et les feuilles de travail incluant les fichiers informatiques.
- 3.48** Vous trouverez, aux paragraphes 8.70 à 8.72 du chapitre 8 du présent Guide, des exigences et des explications additionnelles concernant la gestion et la supervision des missions de vérification.

Les dossiers de vérification

- 3.49** Les dossiers de vérification et les feuilles de travail servent à consigner les principales décisions prises et le travail effectué tout au long du processus de vérification. Leur contenu et leur présentation témoignent du degré de compétence, des connaissances, de l'expérience et du professionnalisme de l'équipe de vérification. Ces dossiers permettent de corroborer les renseignements contenus dans le rapport de vérification et de s'assurer du respect des normes professionnelles.

Contenu et caractère des dossiers

- 3.50** *L'équipe de vérification doit constituer des dossiers de vérification qui présentent tous les éléments importants pour étayer le contenu du rapport de vérification et démontrer la conformité aux normes professionnelles et aux méthodes en vigueur à l'ISC.*
- 3.51** L'équipe de vérification prépare donc des dossiers de travail détaillés afin de consigner l'information probante qu'elle collecte et le travail qu'elle effectue au cours de la mission. Ces dossiers contiennent les documents et les analyses qui fournissent les preuves à l'appui des résultats de la vérification. Les dossiers de travail des experts sous contrat font également partie des dossiers de vérification et y sont inclus.
- 3.52** De plus en plus, les dossiers de vérification comportent des fichiers électroniques tels que :
- documents et bases de données fournis par l'organisme vérifié;
 - documents numérisés;
 - feuilles de travail, documents analytiques sur support informatique, courriels.

Ces documents font partie du dossier de vérification et l'on doit s'assurer de les sauvegarder.

- 3.53** Il est essentiel que le dossier de vérification soit complet et précis, et qu'il décrive de façon adéquate la nature et l'étendue des travaux de vérification et les éléments à l'appui des décisions, des constatations, des conclusions et des recommandations formulées par l'équipe de vérification. Un bon dossier de vérification fournit toute l'information pour permettre à un vérificateur expérimenté- n'ayant pas participé à la mission- de déterminer avec précision la nature du travail accompli et l'à-propos des résultats de la vérification.

- 3.54** Un bon dossier de vérification est aussi concis et pertinent, c'est à-dire qu'il ne présente que de l'information appropriée, importante et utile, compte tenu des objectifs de la vérification. Il ne faut donc pas conserver au dossier des documents qui n'ont pas de liens avec la vérification.
- 3.55** Finalement, il est important que les feuilles de travail et les documents du dossier soient lisibles et bien structurés. Il faut laisser, par exemple, suffisamment d'espace pour y ajouter des données, des notes et des commentaires. Les feuilles de travail mal présentées et surchargées sont inefficaces, et donnent une mauvaise image du travail effectué. Il serait bon que les feuilles de travail comportent un index et des renvois lorsque vient le moment d'examiner les constatations avec la direction, d'informer le Chef de l'ISC, de répondre aux demandes de renseignements ultérieures de la part des responsables de l'entité vérifiée et d'autres personnes, et de planifier les missions futures. Un index et des renvois clairs sont essentiels pour assurer une consultation facile des éléments probants.
- 3.56** Le Chef de mission peut confier à un membre de l'équipe de vérification la responsabilité du classement et de l'entreposage des dossiers de vérification.

Types de dossiers de vérification

- 3.57** Les dossiers de la vérification sont constitués de l'ensemble des documents qui servent à la vérification, à travers les différentes étapes de planification, d'examen et de rapport.
- 3.58** Les dossiers de vérification comprennent le dossier permanent et les dossiers courants.
- 3.59 Dossier permanent.** Le dossier permanent comprend généralement les documents et renseignements servant à connaître et comprendre l'entité tels que :
- les statuts de l'entité;
 - les organigrammes;
 - les règles comptables et financières;
 - l'historique de l'organisme;
 - les divers rapports sur l'organisme;
 - les systèmes en vigueur dans l'organisme;
 - les politiques, directives et procédures établies par l'organisme.

Il convient de noter que le dossier permanent doit être continuellement mis à jour.

- 3.60 Dossiers courants.** Les dossiers courants sont constitués de tous les renseignements relatifs à l'entité qui sont actuels, pertinents et dont l'utilisation est limitée à la vérification. Il regroupe les documents étayant le contrôle exercé sur la vérification, les feuilles de travail et les autres documents corroborant le rapport. Ils incluent le dossier de correspondance, de contrôle, et les dossiers de planification, d'examen de rapport, et de corroboration.
- 3.61 Dossier de correspondance.** Le dossier de correspondance regroupe par ordre chronologique (date) toute la correspondance concernant la vérification, y compris les courriels. Il peut être utile d'inclure dans d'autres dossiers certaines correspondances. Dans de tels cas, une référence au dossier où se trouve la correspondance doit être faite dans le dossier de correspondance à la date applicable.

3.62 *Dossier de contrôle.* Le Chef de mission maintient, pendant tout le cycle de vérification, un dossier de contrôle de la vérification contenant les autorisations, les décisions et les correspondances importantes relatives à la vérification. Il s'agit notamment des documents suivants :

- les fiches d'affirmation d'indépendance des membres de l'équipe (voir Modèle 3.1);
- la fiche de constitution de l'équipe (voir Modèle 3.2)
- la lettre de mission (voir Modèle 3.3);
- les autorisations qui découlent du processus de planification de l'ISC;
- le rapport d'étude préparatoire approuvé par le niveau hiérarchique approprié de l'ISC (habituellement par le Chef de l'ISC);
- les programmes de travail approuvés par le Chef de mission;
- les avis résultant des consultations internes (compte-rendu des réunions);
- les commentaires de la direction de l'entité vérifiée sur les critères et sur les autres éléments de la vérification;
- les commentaires et les conseils des experts consultés, le cas échéant, ainsi que les décisions de vérification importantes fondées sur ces conseils et prises par l'équipe de vérification et le Chef de mission responsable;
- les approbations de la phase du rapport;
- les feuilles de travail sur la procédure du contradictoire, dont les décisions prises par l'équipe de vérification.

3.63 Le dossier de contrôle fournit une structure uniforme pour les documents et la correspondance clés qui se rattachent à la vérification. Il est utilisé tout au long du processus de vérification. À mesure que les documents sont révisés, ils peuvent remplacer les versions précédentes. En général, seules les versions finales des documents sont nécessaires. Les documents qui indiquent les principaux changements d'orientation y sont aussi classés. **Le Modèle 3.6 « Dossier de contrôle »**, en annexe au présent chapitre, fournit un exemple de contenu de ce dossier.

3.64 *Les dossiers de planification, d'examen et de rapport.* Ces dossiers contiennent l'information recueillie au cours de ces différentes phases de la vérification, et les feuilles de travail des membres de l'équipe de vérification.

3.65 Le dossier de planification contient les feuilles de travail, les analyses et les notes de supervision relatives à la planification de la mission.

3.66 Le dossier d'examen contient les documents ayant servi à l'élaboration des programmes de travail, les programmes de travail complétés et les preuves qui appuient les constatations, et les notes de supervision.

3.67 Le dossier de rapport contient les diverses ébauches du rapport.

3.68 *Le dossier de corroboration.* Le dossier de corroboration complète le dossier de rapport et contient les preuves les plus pertinentes pour justifier le contenu du rapport. Il fournit une assurance quant à la qualité de la vérification. Le regroupement, pour en faciliter la consultation, des preuves spécifiques à un rapport permet également à l'ISC de répondre aux demandes de renseignements internes et externes.

- 3.69** Le but est de veiller à ce que les constatations, les conclusions et les recommandations découlent logiquement des preuves recueillies et à ce qu'elles soient bien étayées. L'information probante présentée dans le dossier de corroboration devrait être assez convaincante pour qu'un examen effectué par une personne raisonnablement informée aboutisse à des constatations, conclusions et recommandations similaires.
- 3.70** La corroboration englobe tous les aspects du rapport. En plus de l'information probante nécessaire pour justifier les énoncés de faits, le dossier de corroboration comprend la justification des jugements, des hypothèses et des conclusions, par exemple, sous forme de feuilles de travail où sont consignés les arguments logiques et l'information probante étayant les décisions. Normalement, seulement une petite partie d'un document ou un sommaire d'une feuille de travail suffit à titre d'information probante pour un énoncé particulier.
- 3.71** Le personnel de vérification utilise son jugement professionnel pour décider de ce qui doit être inclus dans le dossier de corroboration pour étayer le rapport. Le dossier contient l'information probante adéquate et suffisante pour les questions litigieuses, délicates ou très visibles. Pour les autres sujets, telle l'information sur le contexte de l'entité, l'équipe de vérification peut faire un renvoi à l'information probante qui se trouve dans d'autres dossiers, au lieu de verser une copie des preuves dans le dossier de corroboration. Les dossiers doivent comporter un bon index et des renvois précis aux renseignements justificatifs.
- 3.72** Avant de diffuser le rapport provisoire, l'équipe de vérification regroupe les documents afin de permettre au Chef de mission de déterminer si des preuves adéquates et suffisantes ont été recueillies pour étayer les constatations, les recommandations et les conclusions importantes.

Révision des dossiers

- 3.73** ***Le Chef de mission responsable de la vérification doit s'assurer que tous les dossiers de vérification sont correctement révisés et que les feuilles de travail sont pertinentes, complètes, claires et compréhensibles, et ce, avant la diffusion du rapport.***
- 3.74** Les dossiers de vérification bien tenus indiquent que la vérification a été menée conformément aux normes professionnelles et aux exigences de l'ISC. Ils contiennent la preuve qu'il y a eu supervision et révision, et que l'examineur juge que les conclusions tirées sont justes. Les notes de révision constituent l'un des moyens souvent utilisés pour corroborer la révision. Il faut donc conserver ces notes dans le dossier comme preuve de la supervision et de la révision.
- 3.75** Les niveaux auxquels les différentes sections des dossiers de vérification sont révisées dépendent de la délégation des responsabilités pour une vérification en particulier. Tous les membres des équipes doivent formuler par écrit les conclusions qu'ils ont tirées des travaux, conclusions qui doivent être revues par un membre de l'équipe d'un niveau supérieur au leur. Il faut éviter les révisions multiples du même travail sauf dans les situations litigieuses.
- 3.76** Vous trouverez, aux paragraphes 8.73 à 8.87 du chapitre 8 du présent Guide, des exigences et des explications additionnelles concernant la revue des dossiers de vérification.

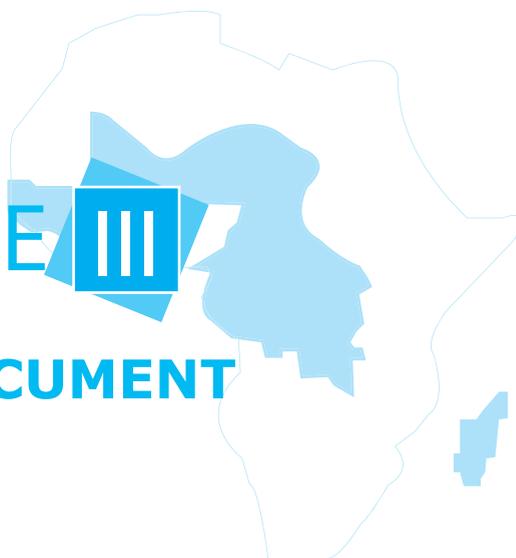
Droits de propriété, confidentialité et sécurité

- 3.77** Tous les dossiers de vérification demeurent la propriété de l'ISC, que les documents qui s'y trouvent aient été établis par un Chef de mission, par un expert sous contrat ou par un agent de l'entité vérifiée.
- 3.78** Il est essentiel que le personnel respecte le caractère confidentiel de l'information que renferment les dossiers de vérification, et qu'il n'en divulgue le contenu que conformément à la loi et en application des procédures en vigueur. De plus, les documents hautement confidentiels ou les renseignements délicats doivent porter des signes d'identification appropriés. Tous les documents originaux de l'entité doivent être retournés à l'entité à la fin de la vérification.
- 3.79** La consultation des dossiers est réservée aux seules personnes autorisées. Le personnel s'assure en tout temps que les dossiers et les feuilles de travail sont utilisés avec soin et protégés correctement.

Conservation et entreposage

- 3.80** Les dossiers de vérification doivent être conservés dans les conditions non exhaustives suivantes :
- *confidentialité* : pour éviter qu'ils ne soient divulgués en violation des normes professionnelles;
 - *sécurité* : afin que leur intégrité soit préservée et qu'ainsi, des données n'en soient ni soustraites ni ajoutées à l'insu de l'équipe de vérification;
 - *fluidité* : afin que les membres de l'équipe ou toute autre personne habilitée y ait un accès rapide, et que leur exploitation subséquente en soit facilitée.
- 3.81** La conservation des dossiers de vérification se fait comme suit :
- *Pendant la vérification* : l'équipe de vérification centralise périodiquement les éléments probants et les garde hors des locaux de l'entité vérifiée.
 - *Après la vérification* : le Chef de mission demande à son équipe de vérification de regrouper tous les dossiers et de les transmettre aux services d'archives. Les services d'archives et de documentation conservent les dossiers selon le classement spécifique adopté par l'ISC.

ANNEXES
AU CHAPITRE III
MODÈLES DE DOCUMENT







MODELE 3.1 - (Réf. Guide 3.2 – 3-7)

Affirmation d'indépendance

Le Chef de l'ISC et le Chef de mission ont la responsabilité de s'assurer du respect des obligations déontologiques de l'ISC.

1. Au début de chaque mission (ou lorsqu'un membre se joint à l'équipe au cours de la mission), le chef d'équipe et tous les membres de l'équipe de mission (y inclus les consultants externes) remplissent la fiche d'affirmation d'indépendance (voir Modèle).
2. La fiche du Chef de mission est visée par le chef de l'ISC.
3. Les fiches individuelles des membres de l'équipe sont visées par le chef de mission.
4. Les fiches visées sont versées dans le dossier de vérification.
5. Si des menaces aux obligations déontologiques sont notées lors de l'exécution de la mission, le membre de l'équipe concerné complète sa fiche d'affirmation d'indépendance et la soumet au Chef de mission qui en évalue l'importance, et identifie les mesures de sauvegarde appropriées.
6. Si la menace concerne le chef de mission, il est procédé à son remplacement par le chef de l'ISC.

Fiche d'affirmation d'indépendance

Veuillez indiquer par un « X » les situations suivantes qui s'appliquent à vous avant le début de la vérification. Veuillez noter que les sections 1 et 2 doivent être remplies avant le début de la vérification tandis que la section 3 doit être remplie à la fin de la vérification ou si une situation de conflit est survenue lors de la vérification.

1. Relations financières	
Intérêts financiers	
Je détiens d'importants intérêts financiers dans l'entité à vérifier et je sais qu'un des responsables de l'entité détient également d'importants intérêts financiers dans cette entité.	<input type="checkbox"/>
Prêt et garantie d'emprunt	
J'ai obtenu un prêt de l'entité à vérifier ou j'ai été cautionné par cette dernière auprès d'une banque à des conditions autres que celles exigées de toute personne en semblable circonstances.	<input type="checkbox"/>
J'ai obtenu un prêt d'un responsable de l'entité à vérifier ou j'ai été cautionné par lui auprès d'une banque.	<input type="checkbox"/>
J'ai accordé un prêt ou une garantie (caution) à l'entité à vérifier, à un responsable de et /ou à toute autre employé de l'entité à vérifier.	<input type="checkbox"/>
Cadeaux et hospitalité	
J'ai accepté un cadeau, l'hospitalité ou un avantage quelconque, autres que ceux d'usage et d'une valeur modeste, de la part de l'entité à vérifier, des responsables et/ou des employés de l'entité à vérifier.	<input type="checkbox"/>
Aucune situation précédente ne s'applique	
Relations familiales ou relations personnelles	
Mon conjoint ou une personne à ma charge à une fonction sensible dans l'entité à vérifier.	<input type="checkbox"/>
Mon conjoint ou une personne à ma charge a eu une fonction sensible dans l'entité à vérifier durant la période couverte par la vérification.	<input type="checkbox"/>
Mon conjoint ou une personne à ma charge est un employé de l'entité à vérifier qui est en mesure d'exercer une influence directe et notable sur les éléments faisant l'objet de la mission.	<input type="checkbox"/>
Mon conjoint ou une personne à ma charge a été un employé en mesure d'exercer une influence directe et notable durant la période couverte par la vérification.	<input type="checkbox"/>
Fonctions auprès de l'entité	
J'ai eu une fonction sensible et/ou été un employé de l'entité à vérifier en mesure d'exercer une influence directe et notable sur les éléments faisant l'objet de la mission	<input type="checkbox"/>
J'ai occupé une fonction sensible me permettant d'exercer durant la période couverte par la vérification une influence directe sur les éléments faisant l'objet la mission	<input type="checkbox"/>
Aucune situation précédente ne s'applique	

2. Autres menaces

Il existe d'autres menaces créant un risque lié à l'intérêt personnel, la représentation, l'autocontrôle ou la familiarité

Si oui, veuillez spécifier :

• Signature :

• Nom et titre _____ • Date _____

Vu.

Date :

Visa du superviseur: _____

• Nom et titre _____ • Date _____

3. Mise-à-jour

Une menace est survenue lors de l'exécution de la vérification qui pourrait mettre mon indépendance en jeu

Si oui, veuillez spécifier :

Cette situation ne s'applique

• Signature :

• Nom et titre _____ • Date _____

Vu.

Date :

Visa du superviseur: _____

• Nom et titre _____ • Date _____

MODELE 3.2 - (Réf. 3.19-3.23)

Constitution de l'équipe

Suite à la répartition des vérifications, la constitution de l'équipe de vérification est arrêtée.

1. Le Chef de mission, en consultation avec les membres de l'équipe, complète le modèle afin de documenter son évaluation des compétences de l'équipe de vérification.
2. A cette fin, le Chef de mission doit préciser :
 - les projets et les tâches affectés à chaque membre de l'équipe;
 - les compétences de chacun des membres liées au domaine à vérifier incluant les missions similaires effectuées.
3. Le Chef de mission doit également déterminer l'opportunité de recourir aux services d'experts externes pour appuyer l'équipe, le cas échéant.
4. Le Chef de mission dépose une copie complétée du présent Modèle au dossier de vérification.

Constitution de l'équipe de vérification

Personnel affecté	Tâches/projets Indiquer si c'est possible, les projets et tâches	Compétences/Expériences (citer les missions similaires effectuées dans le domaine ou les compétences dont vous disposez liées au domaine)
Fournir une liste de chaque membre de l'équipe et son niveau		
(ex. Chef de mission) : (Niveau)		
Vérificateur 1 : (Niveau)		
Vérificateur assistant 1 : (Niveau)		
Etc		

N.B : chaque membre de la mission remplit la ligne qui le concerne.

A l'issue du tableau ci-dessus, l'équipe a-t-elle la capacité d'effectuer le travail adéquatement ?

Oui Non

Est-il opportun de recruter un expert pour appuyer l'équipe ?

Oui Non

Quel est le profil recherché de l'expert ? Et pour combien de temps ?

.....
.....

Signature du Chef de mission :

Date :

MODELE 3.3 - (Réf. 3.24-3.28)

Lettre de mission

Suite à la répartition des vérifications, la constitution de l'équipe de vérification est arrêtée.

1. Au début de la mission, le Chef de mission prépare un projet de lettre de mission en utilisant le Modèle.
2. Le projet de lettre est transmis au Chef de l'ISC pour signature.
3. Il sera joint à la lettre de mission une liste préliminaire des documents à fournir.
4. La lettre signée est transmise à l'entité à vérifier avec ampliation au responsable de tutelle.
5. Dans le cas de demande additionnelle de documents au cours de la mission, utiliser le Modèle « Demande d'information ».
6. L'équipe déposera aussi une copie au dossier de contrôle, une autre au dossier de correspondance, et une copie est archivée auprès du Chef de l'ISC.

Lettre de mission

_____, le _____
(Lieu) (Date)

A

**(Titre/fonction du dirigeant)
- Localité à préciser -**

Objet : Mission de vérification.....

Madame ou Monsieur le (titre/fonction du dirigeant),

En vertu des dispositions de l'article de la loi n° du
20 instituant l'ISC, je vous informe qu'une équipe de l'ISC procédera à la
vérification (financière, performance) de (l'entité) pour les exercices (années).

Ladite mission, conduite par, Chef de mission et comprenant MM.
.....,, et, **Vérificateurs Assistants, prendra contact avec**
vos services à compter du

A cet effet, je vous saurais gré de bien vouloir prendre toutes les dispositions
utiles pour le bon déroulement de la mission. Je vous rappelle **que le secret**
professionnel ne peut pas être opposé aux vérificateurs suivant l'article
de la loi instituant l'ISC.

Je vous demande de bien vouloir tenir à la disposition de la mission
les documents dont la liste se trouve ci-jointe. Il reste entendu que cette liste
est préliminaire, la mission pouvant solliciter des documents complémentaires
nécessaires à l'exécution de ses travaux.

Tout en vous remerciant pour votre collaboration, je vous prie d'agréer,
Madame ou Monsieur le (titre/fonction du dirigeant), mes salutations distinguées.

Le Chef de l'ISC

PJ : Liste des documents à fournir

Ampliation : Responsable de tutelle

Liste des documents à fournir

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

MODELE 3.4 - (Réf. 3.24 – 3.28)

Préparation de la rencontre d'introduction

1. Suite à la transmission de la lettre de mission, le Chef de mission prend rendez-vous auprès des responsables de tutelle et de l'entité à vérifier pour la tenue d'une rencontre d'introduction.
2. Cette réunion est principalement animée pour le compte de l'ISC par le Chef de mission. Le Chef de mission utilisera le présent modèle afin de faciliter la tenue de la réunion, et de noter les éléments importants.
3. L'objectif de cette réunion est d'une part d'informer sur l'objet de la mission, et d'autre part d'acquiescer les préoccupations des Responsables de tutelle et de l'entité. Elle permettra aussi de clarifier les modalités d'intervention de l'équipe au sein de l'entité vérifiée. Durant la réunion, on procédera à la présentation des membres de l'équipe. On profite aussi de l'occasion pour sensibiliser les participants à la réunion des missions et activités de l'ISC.

ISC du Préparation de la rencontre d'introduction MISSION DE VERIFICATION
Date :
Lieu :
Heure du début :
Heure de la fin :
Nom(s) et titre(s) du/des poste(s) de la/des personne(s) interviewée(s) :
Noms et titres des autres personnes présentes :
But de l'entrevue : Cette rencontre d'introduction permettra de se présenter et d'établir un climat favorable d'échanges d'information
Brève présentation de la vérification et de son importance :
Brève présentation de l'ISC et de son mandat
<p>Sujets et questions couverts : <i>N.B : Il s'agit ici des questions d'ordre général pouvant améliorer la compréhension initiale de l'entité vérifiée issue de la revue documentaire effectuée préalablement.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les facteurs socio-économiques qui affectent l'entité? - Comment l'entité est-elle organisée? - Quel est son fonctionnement? - Quels sont les principaux défis et enjeux auxquels elle fait face? - Quelles sont les préoccupations majeures des responsables de l'entité?

MODELE 3.5 - (Réf. 3.31 -3.33)

Refus d'accès à l'information

De façon générale, les mandats des ISC du CREFIAF prévoient que dans l'accomplissement de leur mission, les vérificateurs doivent être autorisés à prendre connaissance librement de toute information pertinente à leur mission. Le secret professionnel ne peut être opposé aux vérificateurs.

Les exigences déontologiques stipulent que le personnel de vérification et le personnel d'appui sont tenus au secret professionnel auquel la loi et les règles de fonctionnement de l'ISC les soumettent. Ils font preuve de prudence et de discrétion dans l'utilisation des informations qui concernent des personnes et entités vérifiées ou non. Ils ne communiquent ces informations qu'aux personnes légalement habilitées.

Les représentants de l'entité doivent fournir l'information sur demande. Le personnel qui fait face à des problèmes d'accès ne devrait pas accepter de restriction du droit à l'information.

1. En cas de refus ou de retard manifeste, le Chef de Mission transmet un rappel de la demande d'information (voir modèle).
2. Le Chef de mission prend immédiatement contact avec le responsable de l'entité vérifiée si nécessaire, le responsable de la tutelle pour les informer de la situation, et les inviter à prendre les dispositions nécessaires pour corriger la lacune. Au même moment, il informe le Chef de l'ISC verbalement, et lui fait part des dispositions entreprises.
3. En cas de non réaction manifeste des responsables de l'entité vérifiée, le Chef de mission en charge de la mission fait faire une copie du mémo de demande d'information et saisit le Chef de l'ISC à travers une note technique relatant la genèse de la situation avec la copie de la demande d'information.
4. Le Chef de l'ISC prémuni des conseils des juristes, prend les dispositions pour mettre en branle les mesures conservatoires nécessaires.

Lettre de rappel

_____, le _____
(Lieu) (Date)

NOM DE L'ISC

A :

Objet : Rappel - demande d'informations ; mission de vérification xx

Dans le cadre de la mission de vérification sus-indiquée, je vous ai transmis une demande d'informations le (date). Cette demande reste à ce jour sans suite. Je vous saurais gré et sans délai de bien vouloir mettre à la disposition de l'équipe de **vérification les documents ci-dessous** :

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

A titre de rappel, le mandat de l'ISC stipule que dans l'accomplissement de leur **mission, le secret professionnel ne peut être opposé aux vérificateurs. En cas de** nécessité manifeste de refus ou de retard dans la transmission d'information, nous nous réservons le droit de prendre les mesures conservatoires prévues dans notre loi constitutive.

Tout en vous remerciant de votre bonne collaboration, je vous prie d'accepter mes salutations distinguées.

Le Chef de mission

Reçu par (nom de responsable), le (date)

MODELE 3.6 - (Réf. 3.69 – 3.71)

Dossier de contrôle

1. Le Chef de mission maintient pendant tout le cycle de vérification, un dossier de contrôle de la vérification contenant les autorisations, les décisions et les correspondances importantes relatives à la vérification.
2. En utilisant le Modèle, le Chef de mission complète le dossier au fur et à mesure des documents approuvés. Il indique Oui, Non ou S.O. vis-à-vis des éléments qui ne sont pas fournis ou qui ne s'appliquent pas, et donne une brève explication.

			Étape/Numéro/ mois-année 4.6/ Page 1 sur 1
Date :/...../.....	Titre Mission :	Code produit :	Collaborateur : Titre :
	Exercices :	Modèle : Index du dossier de contrôle	Revue par : Date :...../...../.....

Libellé du document	Réalisation			Commentaires
	Oui	Non	S/O	
Conduite de la mission				
Constitution de l'équipe (modèle 31.2)				
Importance et impact possible de la vérification				
Pouvoirs				
Lettre de mission				
Décisions du comité de relecture (insérer la section des compte-rendus)				
Autres documents				
Planification				
Présentation des objectifs et critères à l'entité				
Rapport d'étude préparatoire approuvé par le Chef de l'ISC				
Autres documents				
Examen				
Programmes de travail approuvé				
Sommaires des synthèses revus par le Chef de mission				
Compte rendu de la séance de restitution avec l'entité				
Révisions apportées au Rapport provisoire suite à la revue par le comité de relecture				
Lettre de transmission et Rapport provisoire envoyé à l'entité				
Observations de l'entité sur le rapport provisoire				
Compte rendu de la séance contradictoire				
Autres documents				
Rapport				
Rapport définitif approuvé par le Chef de l'ISC				
Autres documents				

CHAPITRE

IV

LA PLANIFICATION DE LA MISSION







LA PLANIFICATION DE LA MISSION

- 4.1** L'ISC doit établir une programmation annuelle de ses travaux de vérification afin de s'assurer qu'ils seront adéquats et suffisants pour rencontrer les exigences de son mandat
- 4.2** L'exécution d'une mission de vérification de performance s'inscrit dans le cadre d'une planification stratégique préalablement arrêtée par l'ISC.

La planification stratégique

- 4.3** Utilisée de concert avec le dispositif de planification annuelle de l'ISC, la planification stratégique est un outil permettant à l'ISC de fixer les priorités et choisir les vérifications potentielles. Elle peut également servir à l'ISC d'instrument pour la prise de décisions stratégiques concernant l'orientation future de l'ISC.
- 4.4** Les principaux critères de sélection, entre autres, sont :
 - l'apport d'une valeur ajoutée contribuant à l'amélioration de la gestion des organismes publics;
 - l'existence d'indices de risques de problèmes potentiels représentant de grands intérêts pour le public ;
 - l'importance des montants financiers ou budgétaires, ou changements considérables au niveau des sommes mises en jeu ;
 - les domaines habituellement sujets à risques (les marchés publics, les hautes technologies, les questions environnementales, la santé ou l'éducation) ;
 - les activités nouvelles ou urgentes, ou des changements de conditions ;
 - la complexité des structures de gestion et possibilités de confusion des responsabilités ;
 - l'absence d'informations fiables, indépendantes et récentes concernant l'efficacité ou l'efficacé des activités d'une entité.
- 4.5** Les différentes missions de vérification de performance qui seront ainsi ciblées, devront viser principalement des domaines où une vérification externe et indépendante est jugée utile pour la promotion des aspects d'économie, d'efficacité et d'efficacité.
- 4.6** À partir du plan annuel des missions de vérification, les vérifications sont réparties parmi les vérificateurs et la composition des équipes de vérification est arrêtée.
- 4.7** La planification des missions individuelles constitue sans doute la phase la plus importante du processus de vérification de performance. Les décisions prises au moment de la planification forment l'assise de toute la vérification. Elles permettent d'élaborer la stratégie pour l'ensemble de la vérification, et ont une incidence déterminante sur l'exécution des travaux, ainsi que sur la nature et la qualité du rapport. Le présent chapitre vise à établir un cadre dans lequel se prennent en général les décisions de planification des missions de vérification de performance.

L'étude préparatoire

4.8 *Lorsqu'une entité, un programme ou une activité ont été sélectionnés pour une vérification de performance, le personnel de vérification doit effectuer une étude préparatoire afin de planifier la mission de manière à assurer qu'elle sera menée de façon ordonnée, efficiente et efficace.*

4.9 L'étude préparatoire consiste en une évaluation très générale de l'entité, du programme ou des activités qui seront soumis à la vérification, sans vérification approfondie. Elle vise à rassembler et à évaluer l'information nécessaire à l'élaboration d'une stratégie en vue de la réalisation d'une vérification, de son contrôle et du rapport qui en découle. En général, l'étendue initiale d'une vérification identifiée dans le plan annuel de vérification de l'ISC est vaste et peut inclure une entité au complet ou un secteur organisationnel, un programme ou bien une activité ou un projet important. L'étude préparatoire a pour but de permettre aux vérificateurs d'effectuer une analyse et un examen général du secteur, afin de préciser la portée de la vérification et de proposer les objectifs, les secteurs à soumettre à un examen approfondi, les critères et la stratégie d'examen.

4.10 Le tableau 4.1 présente les étapes de l'étude préparatoire.

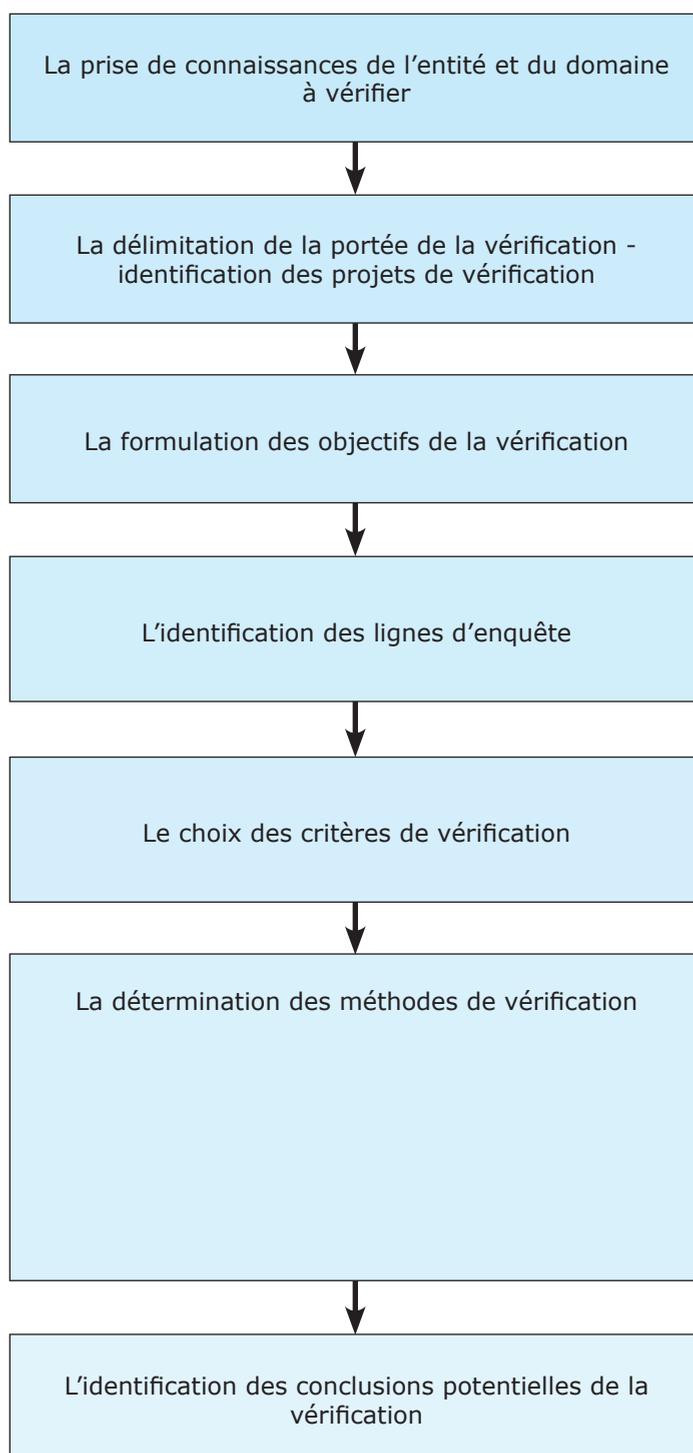
La grille logique de la vérification

4.11 *L'équipe de vérification doit préparer une grille logique de la vérification pour consigner les décisions prises lors de l'étude préparatoire.*

4.12 La grille logique de la vérification est un outil qui aide l'équipe à consigner le résultat des analyses effectuées et des décisions prises à chaque étape de l'étude préparatoire. Elle facilite l'établissement de la stratégie de vérification en montrant, de manière logique, la correspondance des différents éléments, et en faisant ressortir, dès le début, tout obstacle à l'atteinte des objectifs de la vérification. La grille logique de la vérification est un document évolutif qui est mis à jour tout au long de la phase de la planification de la vérification. (Voir Modèle 4.1- Grille logique)

4.13 Le Chef de mission est responsable de la préparation de la grille logique de la vérification de concert avec les membres de l'équipe de vérification. L'ISC est responsable de son examen et de son approbation.

Tableau 4.1 : Les étapes de l'étude préparatoire



4.14 La grille logique de la vérification est structurée en fonction des principales étapes de l'étude préparatoire et elle comprend deux parties principales :

a. L'introduction décrit :

- i. Chaque secteur d'examen (projet de vérification)
- ii. L'objectif visé par la vérification

b. Chaque ligne d'enquête suit un modèle à sept colonnes:

- i. **Colonne 1** - les critères de vérification et leurs sources.
- ii. **Colonne 2** - identification des questions de vérification sur lesquelles repose l'évaluation par rapport aux critères.
- iii. **Colonne 3** - l'information requise et les sources d'information nécessaires pour obtenir des preuves adéquates et suffisantes.
- iv. **Colonne 4** - les méthodes de collecte et d'analyse de l'information (des renseignements plus précis sur les tests à effectuer seront inclus dans les programmes de travail).
- v. **Colonne 5** - la détermination de l'étendue du travail à effectuer qui fournit une description de l'étendue et de la période visée par la vérification.
- vi. **Colonne 6** - les questions liées aux limites du travail de vérification, y compris la vérifiabilité.
- vii. **Colonne 7** - les principaux messages possibles, c'est à-dire ce que les constatations éventuelles de la vérification permettront de dire dans le rapport de vérification.

Le tableau 4.2 présente le modèle suggéré de la grille logique de la vérification.

Tableau 4.2 : La grille logique de la vérification

Ligne d'enquête n°:					
Critères de vérification et leurs sources	Information requise et leurs sources	Méthodes de collecte et d'analyse des données	Étendue du travail de vérification	Limites du travail de vérification	Qu'est-ce que la vérification permettra de dire?

4.15 Les équipes de vérification sont invitées à mettre à jour la grille logique de la vérification à la fin de la phase d'examen en y intégrant les constatations réelles de la vérification. Cette mise à jour peut aider l'équipe à établir des scénarios de constatations, à préparer une première ébauche du rapport de vérification, et à faire ressortir la correspondance entre les critères, les constatations et les principaux messages de la vérification.

La prise de connaissance de l'entité et du domaine à vérifier

4.16 *Le personnel de vérification doit acquérir une connaissance suffisante de l'entité et du domaine à vérifier, d'une part, pour confirmer que la vérification puisse être effectuée conformément aux normes et, d'autre part, pour assurer le caractère adéquat des décisions au sujet de la nature, de la portée et du calendrier de la vérification.*

4.17 La prise de connaissance de l'entité et du domaine à vérifier constitue une étape fondamentale de l'étude préparatoire. Une bonne compréhension de l'entité et du domaine à vérifier permet, entre autres, à l'équipe de vérification de bien cibler les domaines à vérifier et de concevoir la mission de manière à réduire le risque de faire des constatations erronées, de tirer des conclusions fausses et de faire des recommandations inappropriées dans le rapport.

4.18 Le personnel de vérification acquiert donc, au début du processus de planification, une connaissance globale de l'entité (ministère, organisme, secteur ou fonction) avant de commencer la planification détaillée du sujet à vérifier proprement dit. Peu importe la taille et la nature de l'entité, il est important d'acquérir au début une bonne « vue d'ensemble », et non pas une connaissance détaillée.

4.19 À cette fin, l'équipe de vérification s'intéresse plus particulièrement aux éléments suivants :

- les textes législatifs et réglementaires importants qui régissent l'entité et les activités à vérifier (lois, décrets, arrêtés, etc.);
- le mandat, la mission et les objectifs de l'entité ou du programme;
- le contexte dans lequel évolue l'entité;
- la structure organisationnelle;
- les programmes et les activités principales (produits ou services offerts);
- les clients, les bénéficiaires des services et les parties prenantes;
- les ressources humaines, financières et matérielles mises à la disposition de l'entité;
- les processus de gestion;
- les résultats escomptés (ce qu'on s'attend de l'entité) en matière d'économie, d'efficacité et d'efficacité, et les principaux mécanismes de surveillance du rendement et de reddition de compte;
- les lacunes antérieures ou faiblesses connues, incluant les rapports de vérification interne ou autres études.

4.20 Les textes législatifs et réglementaires importants. L'équipe de vérification prend connaissance du cadre juridique de l'entité qui comprend les textes en portant création et régissant son mode de fonctionnement. Ceux-ci comprennent la loi créant l'entité, les décrets, les arrêtés, les lois de finances et d'autres mesures législatives et réglementaires importantes que doit respecter l'organisation.

4.21 Mandat, mission et objectifs. L'équipe de vérification obtient une bonne compréhension du mandat, de la mission et des objectifs assignés à l'entité. Cette information se retrouve souvent dans les lois, les ordonnances et les décrets. L'analyse du mandat, de la mission et des objectifs permet également d'identifier les produits ou extraits de l'organisation. Sans cette analyse, l'entité serait examinée hors contexte.

4.22 Contexte dans lequel évolue l'entité. Il peut s'agir de facteurs environnementaux qui peuvent influencer la performance d'un programme ou d'une activité. Le terme « environnement » ici est employé pour décrire un ensemble varié de conditions contextuelles. Ces principaux facteurs sont les suivants :

- facteurs économiques (externes ou internes);
- facteurs sociaux (changement technologique, facteurs climatiques ou démographiques);
- exigences des partenaires techniques et financiers;
- intervention politique;
- politique interne.

4.23 La structure organisationnelle. L'analyse de la structure organisationnelle est nécessaire pour la prise de connaissance de l'entité puisqu'elle permet de connaître les rôles et les responsabilités des acteurs clés pour mettre en œuvre le mandat de l'entité et atteindre ses objectifs. Cette analyse permettra à l'équipe de vérification d'identifier les principaux centres de responsabilités au sein de l'entité vérifiée et leur rapport avec les activités relevées. Les organigrammes, les documents de délégation des pouvoirs et les descriptions des tâches constituent des sources utiles d'information.

4.24 Programmes et activités principales. Les organismes publics sont souvent seuls dans leur secteur d'intervention. Ils peuvent se trouver en situation de monopole, avoir une mission particulière ou jouer un rôle complémentaire à celui de l'entreprise privée. L'équipe de vérification s'efforce d'obtenir une bonne compréhension des caractéristiques des produits ou services offerts par l'entité (programmes et activités principales), des clients et des bénéficiaires. Ce recensement met l'accent sur les éléments qui absorbent la majeure partie de ses ressources.

4.25 Les ressources. L'équipe de vérification détermine ensuite la provenance des fonds de l'entité vérifiée et quelles sont les principales ressources (humaines, financières et matérielles) qu'elle utilise et quelle en est la répartition au sein de l'organisation. L'équipe identifie également, s'il y a lieu, les ressources particulières de l'organisme (scientifique, technologique, équipements de laboratoire) et détermine leur importance pour la conduite de ses activités.

4.26 Les processus de gestion. L'équipe de vérification identifie les principaux systèmes et pratiques de gestion en place dans l'organisation pour assurer la conduite ordonnée des opérations et favoriser l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels.

4.27 Les résultats escomptés de l'entité en matière d'économie, d'efficacité et d'efficacités, et les mécanismes de surveillance du rendement et de reddition de comptes. L'équipe de vérification prend connaissance des systèmes et pratiques de surveillance du rendement et de reddition de compte au sein de l'entité. Ces mécanismes incluent les moyens utilisés aux divers paliers hiérarchiques pour établir les objectifs et surveiller le rendement et les procédés de contrôle qui visent à assurer l'économie, l'efficacité et l'efficacités dans la réalisation des programmes et de leurs activités.

4.28 Les lacunes antérieures ou faiblesses connues incluant les rapports de vérification interne ou autres études. L'équipe doit tenir compte des lacunes ou faiblesses qui ont été identifiées dans des études ou rapports antérieurs, incluant des examens effectués par l'ISC, par d'autres structures de contrôle du pays, ou par des organismes externes. L'équipe doit examiner le cas échéant, les mesures prises par la direction de l'entité pour adresser les observations soulevées.

4.29 Vous trouverez en annexe le Modèle 4.2 qui peut être utilisé par l'équipe de vérification pour documenter sa connaissance de l'entité.

La délimitation de la portée de la vérification

4.30 *Les projets de vérification, et les lignes d'enquêtes sous-jacentes, doivent être choisis en fonction de leur importance, de leur pertinence par rapport au mandat de l'ISC et de leur vérifiabilité.*

4.31 En général, il n'est pas pratique ou rentable d'effectuer la vérification de tous les aspects d'une entité ou, dans le cas d'entités de grande envergure et complexes, de tenter d'englober l'entité au complet dans une seule vérification. De plus, la vérification de performance ne peut pas viser tous les problèmes de l'entité à la fois. Par conséquent, le personnel de vérification doit faire des choix pour délimiter la portée de la vérification en identifiant les sujets qui feront l'objet de la vérification. En d'autres termes, il s'agit de déterminer « quoi et jusqu'où vérifier ».

4.32 Aux étapes initiales de la planification, le sujet à vérifier est souvent défini en termes très généraux. Pour délimiter la portée de la vérification, il faut ramener la vérification à quelques projets qui se rapportent à l'objectif de la vérification, qui peuvent être vérifiés avec les ressources disponibles et qui sont essentiels à l'atteinte des résultats prévus de la vérification. Par exemple, dans une vérification de performance d'un établissement hospitalier, un projet de vérification pourrait être l'approvisionnement en équipements et en fournitures de nature médicale, étant donné leur importance sur le plan financier et sur celui de la prestation des soins.

4.33 Il y a trois aspects clés à considérer dans la délimitation de la portée de la vérification :

- l'importance des sujets à vérifier;
- la pertinence par rapport au mandat de l'ISC; et
- la vérifiabilité.

4.34 Importance des sujets à vérifier. Quand vient le moment de déterminer les projets de vérification, il faut répondre aux types de questions ci-après :

- le sujet a-t-il une incidence importante sur les résultats attendus de l'entité?
- s'agit-il d'un sujet qui présente un risque élevé?
- les sommes d'argent en jeu sont-elles importantes?
- la vérification d'un sujet particulier peut-elle contribuer à améliorer le rendement, la responsabilisation ou l'optimisation des ressources? Aura-t-elle une incidence positive?
- s'agit-il d'un sujet à vérifier qui a de la visibilité ou qui est d'actualité?
- intéresse-t-elle les législateurs? la population? les partenaires techniques et financiers?
- le moment choisi pour la vérification de ce sujet est-il opportun et répond-il aux besoins des destinataires du rapport?

4.35 Si l'on doit procéder à la délimitation de la portée de la vérification, c'est pour mieux concentrer les ressources et le travail de vérification dans quelques domaines relativement peu nombreux, qui peuvent avoir des répercussions importantes sur le rendement et les résultats de l'entité vérifiée.

4.36 Il n'existe pas de méthode universelle pour choisir les sujets de vérification. En règle générale, on adopte une approche d'analyse du général au particulier ou descendante de l'entité (programme, fonction, activité, etc.) et de ses secteurs de ressources et de résultats, des risques, des possibilités d'amélioration et des secteurs à problèmes.

Voici des méthodes utilisées couramment pour obtenir de l'information et déterminer les secteurs qui justifient une vérification approfondie. Souvent, les vérificateurs les utilisent concurremment pendant l'étude préparatoire.

4.37 *Analyse des secteurs de ressources et de résultats.* Il faut, pour débiter l'analyse, recueillir de l'information sur les services, les produits, les extraits ou les résultats. L'équipe de vérification obtient de l'information sur les ressources (argent, personnes, actifs) attribuées à chaque grande activité et à celles qui, de l'avis de l'équipe, se répercutent le plus sur le succès du programme ou de la fonction. En règle générale, un nombre relativement restreint d'activités (ou de types d'opérations) accaparent une proportion assez élevée des ressources de l'entité (ou des coûts).

4.38 Ce genre d'analyse, même très rudimentaire, pourrait permettre au Chef de mission d'axer la vérification sur les sujets les plus importants au plan de l'utilisation des ressources ou de leurs répercussions.

4.39 *Analyse de risques.* De plus en plus, les organisations dont le mandat comprend la vérification de performance cherchent à se doter de méthodologies visant à amener les destinataires de leurs rapports à avoir une confiance élevée dans l'information contenue dans leur rapport.

4.40 L'évaluation des risques doit être effectuée de façon rigoureuse, d'où la nécessité d'utiliser une méthode structurée et ordonnée pour assurer des décisions solides, défendables, et qui peuvent résister à un examen critique. L'analyse de risques, comme outil de base pour sélectionner les domaines à vérifier, répond à cette préoccupation en proposant une méthode structurée et ordonnée.

4.41 Un risque est un événement ou une action qui affecte la capacité de l'entité d'atteindre ses objectifs en matière d'économie, d'efficacité et d'efficacité ou d'assurer sa pérennité. Il existe deux catégories de risques : les risques externes, qui comprennent les facteurs, les pressions ou les forces qui s'exercent sur l'entité à vérifier et qui ne proviennent pas de celle-ci, et les risques internes que l'organisation peut, en partie du moins, contrôler.

4.42 Les risques externes peuvent comprendre, par exemple les contraintes en matière de ressources; les pressions ou les priorités politiques; les directives ou les politiques d'organismes centraux; les exigences des ententes internationales ou régionales; les exigences des partenaires financiers; les changements démographiques ou ceux de l'opinion publique; les progrès technologiques ou les catastrophes naturelles.

4.43 Ces risques peuvent influencer la façon dont la direction de l'entité à vérifier gère ses activités, et ils pourraient donner lieu à des situations où les textes réglementaires ne seront pas respectés, ni les ressources conservées et protégées, ni la gestion assurée de façon économique, efficiente, efficace ou dans les meilleurs intérêts de la population.

4.44 Les risques externes, dans la mesure où la direction peut les contrer, devraient faire partie des processus de prévision et de planification de l'entité.

- 4.45** Les risques internes sont les risques sur lesquels l'entité vérifiée peut, du moins en partie, exercer un certain contrôle. Ils comprennent les risques inhérents et les risques de non-contrôle. *Par risques inhérents* on entend les risques intrinsèques à la nature de l'activité, du programme ou de la politique que l'on veut vérifier. Par exemple, un risque inhérent à un système de rémunération pourrait être la probabilité que les salaires accordés aux employés ne soient pas fondés sur une politique salariale juste et équitable. Les *risques de non-contrôle* sont les risques que des systèmes de contrôle soient sujets à des défaillances, des erreurs ou des lacunes non prévues ou non détectées. Par exemple, un système de paie qui ne peut valider ou vérifier si les heures supplémentaires réclamées ont été effectivement travaillées.
- 4.46** Il est important pour l'équipe de vérification d'obtenir une compréhension des systèmes de contrôle mis en place, du milieu dans lequel s'exercent les contrôles, et l'importance que leur accorde la direction. Dans un environnement bien contrôlé, on relèvera les indicateurs suivants : la documentation sur les principes de contrôle auxquels adhère l'organisation, le choix d'un personnel compétent pour occuper les postes de contrôle clés, la correction rapide des lacunes de contrôle décelées, la participation de la direction à la détermination des risques et à la surveillance des performances, des récompenses ou des pénalités pour un bon ou un mauvais rendement, et l'attitude de la direction à l'égard des vérifications de l'ISC.
- 4.47** L'équipe de vérification établit également comment la direction s'assure que les contrôles sont suffisants, comment elle les surveille et en évalue le rendement. L'équipe évalue en outre les dispositions générales concernant l'obligation de rendre compte, y compris comment les buts sont fixés et les contrôles sont surveillés, afin de relever les écarts importants. L'évaluation du risque de non-contrôle peut comprendre :
- une comparaison des procédés de contrôle aux échelons supérieurs de l'entité et celles des organisations bien gérées dont les caractéristiques ressemblent à celles de l'entité ou qui font appel à des pratiques largement reconnues ou préférées;
 - une évaluation sommaire, lorsque cela est possible, des répercussions possibles des risques de non-contrôle qui sont connus et les décrire, tant du point de vue de la quantité que de la qualité;
 - l'ampleur de la perte que risquent d'entraîner le manque d'efficacité ou d'économie, le gaspillage, le vol ou la fraude;
 - l'ampleur et la portée possibles des situations de non-conformité;
 - l'incidence possible sur le niveau et la qualité des produits ou des services;
 - l'effet éventuel de la publicité négative sur l'image de l'entité et du gouvernement;
 - l'ampleur possible d'une erreur ou d'une irrégularité, et de ses répercussions sur l'obligation de rendre compte ou sur les rapports de gestion.
- 4.48** Le Chef de mission évalue également la mesure dans laquelle le risque peut être contenu. La nature et la complexité de l'activité ou ce qu'il en coûterait pour réduire ou éliminer le risque peuvent ne pas justifier les mesures correctives.
- 4.49** Il est particulièrement important d'évaluer le risque pour savoir dans quelle mesure la vérification s'attachera aux systèmes et aux pratiques à la base de la hiérarchie des objectifs et des contrôles.

4.50 Les étapes de l'analyse de risques sont :

- l'identification des risques;
- l'évaluation des conséquences et des effets éventuels sur l'entité;
- l'évaluation de la probabilité que des risques se matérialisent;
- la détermination de l'importance relative des risques identifiés.

POSITIONNEMENT DES RISQUES

1. ??????????????????????

2. positionner les risques sur la grille (voir grille plus bas dans le document). Le positionnement sur la grille permet de visualiser les risques les uns par rapport aux autres selon les conséquences ou l'impact qu'ils auraient sur les résultats de l'entité s'ils survenaient, et selon la probabilité qu'ils se manifestent.

3. Pour positionner un risque sur la grille, l'équipe de vérification attribue un coefficient numérique (1, 2, 3) à chaque probabilité P ou impact I (faible, moyen, élevé). L'interprétation du positionnement se fait de la façon suivante :

- si $P \times I$ est égale à 1, la probabilité et l'impact sont faibles et le risque correspondant ne fera pas partie de la portée de la vérification.
- si $P \times I$ se situe entre 2 à 4. La décision de couvrir ce risque par un objectif de vérification dépend du jugement du Chef de mission. En général, on considère que la notion de conséquence sur l'entité prédomine sur celle de la probabilité : si la conséquence d'un événement est grande, alors le risque est élevé - même si la probabilité est faible - et, par conséquent, il peut être soumis à un examen détaillé.
- si $P \times I$ est supérieur ou égal à 6, le risque est important. Les résultats souhaités pourraient ne pas être obtenus. Le secteur correspondant sera soumis à un examen approfondi.

4. Le positionnement des risques sur la grille revêt une certaine subjectivité et demande le jugement professionnel de la part du Chef de mission. Un travail itératif en groupe permet de converger vers les risques majeurs.

Les risques retenus sont les sujets à vérifier pour lesquels l'équipe de vérification définira des objectifs de vérification et des critères de vérification.

Probabilité d'apparition				
Très probable 3	3	6	9	
Probable 2	2	4	6	
Peu probable 1	1	2	3	
Impact potentiel sur la capacité d'atteindre les objectifs	Faible 1 Peut menacer l'atteinte des résultats et requiert des ajustements	Elevé 2 Menace l'atteinte des résultats et requiert des ajustements	Très élevé 3 Empêche l'atteinte des résultats et une gestion serrée est nécessaire	

Ne fera pas partie de la portée de la vérification

La décision de couvrir dépend du Chef de Mission

La décision de couvrir dépend du Chef de Mission

Doit être couvert par la mission

4.51 Possibilités d'amélioration. L'équipe de vérification peut également effectuer des analyses ou des sondages auprès des clients, des bénéficiaires des programmes ou des employés de l'entité pour déterminer si des possibilités importantes d'amélioration demeurent inexploitées. Voici des exemples des techniques utilisées pour ce faire :

- des comparaisons sommaires de la performance ou des coûts avec ceux d'autres organisations peuvent révéler une gamme considérable d'améliorations ou d'économies possibles;
- une enquête limitée auprès des clients, des bénéficiaires des programmes ou des employés de l'entité peut faire ressortir des secteurs où les pratiques et les services peuvent être améliorés.
- un calcul approximatif d'un résultat escompté et la comparaison avec le résultat réel peuvent révéler une possibilité intéressante d'amélioration.

4.52 Les constatations qui découlent de ce genre d'analyse montrent souvent des possibilités de réaliser des gains considérables, par exemple au moyen d'une augmentation des recettes ou d'une réduction des coûts. L'équipe de vérification devrait toutefois faire preuve de prudence lorsqu'elle procède de cette manière car, si l'entité ne peut pas lui fournir immédiatement l'information dont elle a besoin, l'équipe devra tenir compte du coût et du temps nécessaire pour réunir et analyser les données.

4.53 Indicateurs de gaspillage, de malversation ou de mauvaise gestion. L'étude préparatoire comprendra, en règle générale, un examen des indicateurs clés qui pourraient identifier des secteurs où l'on pourrait constater du gaspillage, de la malversation, et une mauvaise gestion et pour lesquels il serait utile de mener une vérification approfondie. Dans ce genre d'examen, l'équipe de vérification a recours à des méthodes comme les entrevues, l'observation directe des installations et des opérations, des examens analytiques et des analyses financières et un sondage limité des documents, des dossiers, des procédés et des rapports. Ces examens sont conçus de manière à permettre d'évaluer rapidement les secteurs qui peuvent présenter un intérêt pour la vérification.

4.54 Voici des exemples de types d'indicateurs qui pourraient révéler l'existence de problèmes importants.

- Ressources financières: dépassements des budgets, non-utilisation de fonds prévus au budget, dépenses disproportionnées vers la fin de l'exercice financier, paiements en double ou en trop, radiation considérable de comptes débiteurs.

- Ressources humaines : manque d'expertise des employés, taux élevé de roulement du personnel, grand nombre de plaintes des employés, descriptions de tâches imprécises, dédoublement et chevauchement des rôles et des responsabilités, taux élevé d'absentéisme, recours fréquents à des experts sous contrat, heures supplémentaires nombreuses.
- Ressources matérielles : matériel sous-utilisé, inutilisé ou désuet, coûts d'entretien excessifs, excédents ou pénuries de matériaux ou temps d'attente exagéré, espace insuffisant ou excédentaire, absence de procédés et de lignes directrices consignés pour l'acquisition de ressources importantes.
- Ressources informatiques : prolifération de types d'appareils, acquisition de matériel qui ne correspond pas à l'évolution des logiciels, recours excessifs ou disproportionnés à des experts sous contrat en informatique, temps de panne et coûts d'entretien élevés, coûts de développement ou période d'implantation démesuré, et taux élevé de plaintes des utilisateurs.
- Autres domaines : retards dans la livraison des produits ou services, plaintes des clients, absence d'objectifs de performance, échéances non respectées, absence de mesures de rendement et de procédés de mesure, utilisation insuffisante des données sur le rendement pour améliorer l'efficacité et l'efficacité.

4.55 Utilisation des vérifications, des évaluations et des études. Les vérifications, les évaluations et les études internes ou menées par d'autres organismes constituent souvent une bonne source d'information pour l'étude préparatoire. L'utilisation du travail effectué, conformément aux normes appropriées, peut réduire l'étendue ou l'ampleur du travail que doit effectuer l'ISC. Lorsque l'ISC prévoit d'utiliser le travail effectué par d'autres personnes, il effectue des sondages de l'étendue des travaux effectués, examine la qualité et la pertinence du travail, de même que la compétence et l'indépendance des personnes qui ont fait le travail.

4.56 Les recommandations ou les idées d'amélioration qu'exposent ces études et ces vérifications, mais qui n'ont pas été concrétisées, peuvent constituer des sujets qu'il faut examiner ou vérifier en profondeur. Les vérifications ou les évaluations terminées ou planifiées peuvent influencer grandement sur la portée et le processus de la vérification, il faut donc entretenir des liens avec les responsables de ces services. Une étroite collaboration peut permettre de réaliser une économie de travail en supprimant le double emploi et le chevauchement, et réduire le dérangement que doit subir l'organisation vérifiée.

4.57 Un des résultats de la délimitation de la portée de la vérification est la détermination des sujets qui devraient faire l'objet d'une vérification approfondie. Généralement, les sujets les plus cruciaux pour le succès de l'activité vérifiée, ou ceux qui présentent les risques les plus élevés ou les meilleures possibilités d'amélioration, sont retenus pour une vérification approfondie. L'équipe de vérification doit rester très attentive pour repérer les activités critiques et ensuite y concentrer sa vérification.

4.58 La pertinence par rapport au mandat de l'ISC. Les sujets à retenir doivent contribuer à la réalisation du mandat qui a été confié à l'ISC et ne doivent pas le dépasser.

- 4.59 La vérifiabilité.** On entend par vérifiabilité, la capacité pour les équipes de vérification d'effectuer la vérification conformément aux normes professionnelles. Il peut y avoir toute une gamme de situations pouvant amener une équipe à décider de ne pas vérifier un domaine donné même s'il est important. L'équipe devrait considérer, entre autres, les facteurs suivants :
- la nature de l'activité ne convient pas, par exemple, il peut être très difficile de tenter de vérifier les considérations techniques d'une installation de recherche;
 - l'équipe n'a pas ou ne peut pas obtenir l'expertise nécessaire pour effectuer la vérification;
 - le secteur est en voie de changer de façon importante ou radicale;
 - il n'y a pas de critères valables pour évaluer le rendement.
- 4.60** L'identification des sujets à vérifier, leur pertinence par rapport au mandat de l'ISC et de leur vérifiabilité permettent à l'équipe de vérification de cibler les points sur lesquels elle doit concentrer son attention, et de préciser les ressources et le temps nécessaires afin que les résultats du travail aient un impact positif.
- 4.61** Vous trouverez en annexe le Modèle 4.3 que l'équipe peut utiliser pour l'identification des risques de l'entité à vérifier.

La formulation des objectifs de la vérification

- 4.62** *L'équipe de vérification doit établir des objectifs clairs pour chaque secteur d'examen (projet de vérification) en regard desquels elle peut tirer des conclusions.*
- 4.63** Les objectifs de la vérification sont des énoncés précis de ce que la vérification cherche à accomplir. En définissant les objectifs de la vérification, le souci de toute équipe de vérification de performance est de s'assurer que les notions d'économie, d'efficacité et d'efficacité sont respectées dans l'exécution du secteur examiné.
- 4.64** Le but des objectifs de la vérification est de préciser l'orientation de la vérification afin de s'assurer que l'équipe de vérification effectue un travail conforme au mandat de l'ISC en ce qui concerne les sujets à vérifier, tout en évitant des travaux de vérification coûteux et inutiles. En définissant les objectifs de la vérification de performance, l'équipe de vérification tient compte des rôles et des responsabilités de l'ISC, et de l'impact prévu de la vérification.
- 4.65** Les objectifs de vérification doivent être des énoncés brefs et précis commençant par un verbe d'action pour indiquer le but de la vérification. C'est ce qui leur confère leur caractère mesurable. Ils doivent être établis de façon à ce qu'on puisse en tirer des conclusions. Ces énoncés pourraient commencer par des mots tels que : évaluer dans quelle mesure; comparer; déterminer; cerner; s'assurer; examiner.
- 4.66** On énonce des objectifs pour chaque projet de vérification. Selon la complexité de la vérification, il se peut qu'on ait plus d'un objectif, chacun étant accompagné de critères auxquels l'entité ou le programme doit se conformer pour l'atteindre.

L'identification des lignes d'enquête

4.67 L'équipe de vérification doit préciser les lignes d'enquêtes (aspects particuliers) à examiner pour réaliser les objectifs de la vérification.

4.68 Selon la complexité, l'équipe de vérification peut décider que chaque élément du processus constitue une ligne d'enquête ou d'en regrouper certaines. Par exemple : la gestion de l'approvisionnement est concernée par l'identification des besoins, la passation de marchés pour effectuer les achats, la réception, l'entreposage et la distribution des articles achetés, leur disposition ou destruction le cas échéant et le paiement des factures.

4.69 Dans cet exemple la gestion de l'approvisionnement constitue le «projet de vérification». La première ligne d'enquête porte sur les mesures permettant de recenser les besoins et de planifier les acquisitions, la deuxième sur la passation des marchés, et une troisième sur les services d'appui au processus d'approvisionnement.

4.70 Au cours de l'étude préparatoire, il se peut que l'équipe détermine que des lignes d'enquête ne sont pas vérifiables ou encore que le travail exigé pour les vérifier est d'une envergure plus grande que celle pressentie au moment de l'aperçu, et exigerait plus de ressources que ce qui est disponible.

4.71 Il se peut également que l'équipe identifie d'autres sujets qui pourraient faire l'objet d'une vérification. À ce moment-là, l'équipe devrait déterminer leur importance relativement aux autres sujets. Si l'équipe de vérification juge qu'ils devraient être retenus, elle devra déterminer s'ils doivent être ajoutés ou substitués à d'autres.

Le choix des critères de vérification

4.72 L'équipe de vérification doit établir des critères valables pour chaque ligne d'enquête, sur lesquels les constatations et les conclusions pourront être fondées.

4.73 Dans le contexte de la vérification de performance, les critères sont des normes de rendement qui sont raisonnables et réalistes, à partir desquels il est possible d'évaluer le caractère adéquat des systèmes et des pratiques de gestion, ainsi que la mesure dans laquelle les opérations ont été menées avec économie, efficacité et efficacité. Les vérificateurs ont besoin de tels critères pour mesurer ou juger les résultats des activités qui font l'objet de la vérification.

4.74 Des critères valables sont des critères adaptés aux caractéristiques propres de l'organisme vérifié. Ils sont axés le plus possible sur les résultats attendus de l'opération, du système ou du mécanisme de contrôle. Les constatations de vérification constituent l'évaluation selon laquelle les critères sont respectés ou non.

4.75 Sources de critères. L'effort nécessaire pour assurer la validité des critères est fonction de leur origine. Les critères sont soit généralement reconnus ou non généralement reconnus.

4.76 Les sources de critères généralement reconnus sont :

- les lois, les règlements et les politiques et directives gouvernementales;
- les accords internationaux ou régionaux et les exigences des partenaires techniques et financiers;
- les normes établies par des organismes professionnels reconnus qui suivent une procédure d'approbation rigoureuse et transparente. Une procédure d'approbation rigoureuse et transparente fait appel à des consultations, un examen critique et une vérification appropriée, résultant des normes qui font l'objet d'un consensus parmi les professionnels du domaine d'expertise.

4.77 Lorsque les critères proviennent de telles sources, l'équipe de vérification s'assure uniquement qu'ils sont compatibles avec l'objectif de la vérification.

4.78 Lorsqu'il n'y a pas de critères généralement reconnus compatibles avec l'objectif de la mission, il y a lieu d'utiliser des critères non généralement reconnus.

4.79 Les critères non généralement reconnus, c'est à-dire qui ne reposent pas sur des fondements qui font autorité, peuvent être utilisés lorsque le Chef de mission a établi leur validité par des recherches suffisantes. Des sources potentielles de ces critères pourraient être, par exemple :

- les normes élaborées par des organismes professionnels reconnus qui ne suivent pas une procédure d'approbation rigoureuse et transparente;
- les critères utilisés par l'ISC ou par d'autres organismes dans des missions analogues;
- les principes, procédures ou directives établis par l'organisme vérifié tels que les mécanismes de contrôle, les normes, les indicateurs, les contrats de performance adoptés par la direction de l'organisation. Si l'entité a adopté des indicateurs valables et précis pour l'évaluation de ses propres résultats, l'équipe de vérification devrait procéder à l'examen de ceux qui sont liés à la vérification pour s'assurer qu'elles sont raisonnables et exhaustifs;
- les principes et les pratiques utilisés par d'autres organismes qui exercent des activités similaires. Par exemple, l'équipe de vérification peut consulter des organismes professionnels ou d'autres organisations qui exercent des activités ou qui effectuent des opérations semblables pour vérifier la qualité des critères ou pour déterminer les meilleures pratiques. Lorsque les mesures de l'entité sont jugées valables, elles peuvent être adoptées comme critères de vérification.

4.80 Au fil des années, les ISC du CREFIAF pourront élaborer des critères pour plusieurs entités et domaines d'activité. Ces critères pourraient très bien s'appliquer à des vérifications plus actuelles. Toutefois, même s'ils ont été utilisés dans le passé, ils ne font pas nécessairement autorité. Il incombe à l'équipe de vérification de vérifier de nouveau la source et la validité des critères.

- 4.81** La source des critères devrait être indiquée dans le rapport. Lorsque les critères ont été élaborés spécifiquement pour la vérification, le processus suivi pour les valider est expliqué dans la déclaration portant sur la source des critères.
- 4.82 Formulation des critères.** Des critères devraient être élaborés pour chaque ligne d'enquête. Ils doivent être pertinents, fiables, impartiaux, faciles à comprendre et complets. Suite à l'évaluation du respect du critère, l'équipe de vérification devrait être en mesure de formuler une conclusion par rapport à chaque objectif de vérification.
- 4.83** Tout comme les objectifs, les critères de vérification doivent aussi être axés sur les résultats anticipés de l'entité ou du programme vérifié afin d'évaluer le niveau de performance du programme en fonction de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités. Énoncer un critère de vérification de performance nécessite une rigueur dans l'analyse. Le critère doit être formulé de telle sorte qu'il oriente la collecte des preuves nécessaires en vue d'être en mesure d'évaluer la performance du secteur vérifié et il doit permettre au Chef de mission de conclure par rapport à l'objectif de vérification concerné.
- 4.84** L'élaboration d'un critère de vérification s'effectue de la manière suivante :
- identifier chacun des éléments constitutifs de l'objectif de vérification (caractéristiques : objectif, utile, pertinent, complet, axé sur les résultats);
 - identifier la source des critères (critères généralement reconnus ou non généralement reconnus) et les évaluer en fonction des caractéristiques : pertinent, raisonnable, réalisable, accepté par l'entité;
 - formuler les critères pour chacun des éléments pertinents (caractéristiques : objectif, utile, complet, axé sur les résultats).
- 4.85** Par exemple : « Il existe un processus adéquat et formel pour recenser, évaluer et prioriser les besoins en équipement et en fournitures de nature médicale ».

La détermination des méthodes de vérification

- 4.86** *L'équipe de vérification doit préciser les méthodes à utiliser pour évaluer les activités pour chaque ligne d'enquête par rapport aux critères de vérification.*
- 4.87** La détermination des méthodes de vérification consiste à préciser :
- les questions à vérifier;
 - l'information requise et les sources d'information;
 - les méthodes de collecte et d'analyse des données;
 - la détermination de l'étendue du travail à effectuer;
 - les limites de la vérification.
- 4.88** **Les questions à vérifier.** Il s'agit ici de déterminer ce qu'on veut savoir par rapport à la ligne d'enquête. Il faut donc identifier les questions spécifiques auxquelles l'équipe de vérification doit répondre pour être en mesure de déterminer de façon appropriée si chaque critère est respecté.

- 4.89** Les questions doivent être objectives et aussi claires et spécifiques que possible. Par exemple :
- quel est le processus utilisé pour recenser, évaluer et prioriser les besoins en équipement et en fournitures de nature médicale?
 - comment procède-t-on à l'analyse pour prioriser et évaluer les besoins?
 - quels sont les plans d'acquisition de l'équipement et des fournitures de nature médicale?
- 4.90 L'information requise et les sources d'information.** L'équipe de vérification précise la nature de l'information dont elle a besoin pour répondre aux questions à vérifier. Il s'agit ici de préciser la nature de l'information qui va servir à recueillir les preuves.
- 4.91** L'équipe identifie clairement par la suite les sources primaires et secondaires de l'information requise telles que les bases de données, les rapports de gestion, les entrevues avec les gestionnaires, l'observation des activités, etc.
- 4.92 Les méthodes de collecte et d'analyse des données.** À cette étape, l'équipe de vérification détermine les méthodes de collecte de données (telles que l'échantillonnage, des études de cas, des groupes de discussion, des questionnaires, l'utilisation de bases de données existantes, etc.) et les méthodes d'analyse qui permettront de déterminer si les critères de vérification sont respectés.
- 4.93** Il faut identifier la façon la plus économique et efficace pour obtenir les éléments probants nécessaires pour répondre à chaque question de vérification. Pour ce faire, ce sont les connaissances acquises sur l'entité qui aideront à déterminer la meilleure approche.
- 4.94 La détermination de l'étendue du travail à effectuer.** Le personnel de vérification détermine l'étendue du travail à effectuer pour chaque ligne d'enquête c'est à-dire les lieux à visiter, les parties de l'entité à vérifier, la période à vérifier et la taille des échantillons, le cas échéant.
- 4.95 Limites du travail de vérification.** L'équipe de vérification identifie, s'il y a lieu, les questions liées à la qualité de l'information probante et les limites du travail proposé. Ces limites peuvent provenir des contraintes dans l'obtention de l'information requise, de l'étendue du travail ou encore de la méthode d'analyse.
- 4.96** Par exemple, des limites peuvent être :
- des problèmes éventuels au niveau de la qualité et la fiabilité des données;
 - l'incapacité de généraliser à la population;
 - les restrictions sur l'accès aux fichiers;
 - les contraintes de personnel ou de déplacement.

Le personnel de vérification décrit comment ces limites peuvent affecter les conclusions potentielles.

L'identification des conclusions potentielles de la vérification

- 4.97** Le but de cette étape est d'établir ce que la vérification permettra de dire, en d'autres termes, d'exprimer quelles conclusions pourraient être tirées suite à l'approche méthodologique adoptée et au travail de vérification effectué.
- 4.98** Il s'agit ici de les exprimer en termes neutres. Même si l'équipe de vérification, au cours des travaux de planification, a pu recueillir des preuves qui lui permettent de pressentir ce que sera le résultat de l'examen, il s'agit ici de considérer toutes les options. Les résultats peuvent être positifs, négatifs ou entre les deux. C'est le type de conclusion préliminaire qu'il faut exprimer.

Le rapport d'étude préparatoire

- 4.99** L'étude préparatoire permet d'acquérir une connaissance suffisante de l'entité et du domaine à vérifier pour justifier le bien-fondé de la mission de vérification de performance. Le rapport d'étude préparatoire vise donc à :
- faire connaître l'entité et le domaine à vérifier en exposant les éléments-clés qui les qualifient;
 - faire ressortir les principaux résultats des analyses effectuées lors de la planification;
 - présenter une proposition de mission de vérification comprenant des éléments tels que son orientation, la stratégie ou l'approche choisie pour atteindre les objectifs de vérification fixés, les avantages et les effets positifs attendus pour l'entité vérifiée et pour l'ISC, ses coûts (voyages, experts sous contrat) et sa durée;
 - obtenir l'approbation du niveau hiérarchique approprié au sein de l'ISC pour la poursuite de la vérification en faisant reconnaître le bien-fondé, la pertinence et les bénéfices du projet de vérification.

Contenu du rapport d'étude préparatoire

4.100 *Le rapport d'étude préparatoire doit comprendre les éléments suivants :*

- *l'aperçu et le contexte de l'entité ou domaine vérifié;*
- *les projets de vérification et les lignes d'enquête sous-jacentes;*
- *les objectifs de la vérification;*
- *les critères de vérification et leurs sources,*
- *l'étendue des travaux et les méthodes de vérification;*
- *les ressources et le calendrier de la vérification;*
- *les annexes.*

4.101 L'aperçu et le contexte de l'entité ou du domaine à vérifier. Les informations sont d'ordre général et ne permettent qu'une connaissance globale de l'entité ou du domaine notamment son mandat et sa mission, ses objectifs, son environnement sociopolitique, les grands enjeux et son mode de fonctionnement. Des informations plus techniques et fonctionnelles sont fournies pour connaître les zones d'intérêt qui ont permis d'orienter la mission. On y présente le contexte général, la description du sujet de vérification, y compris les résultats des vérifications précédentes.

- 4.102 Les projets de vérification et les lignes d'enquête sous-jacentes.** Cette section va procéder directement de la présentation des faiblesses de l'entité et, partant, des secteurs d'intérêt. Les constatations préliminaires aux projets de vérification proposés y sont décrites. Il faut y indiquer les principales questions à considérer ainsi que la justification des décisions relatives à la détermination de la portée de la vérification (évaluation de la pertinence, de l'importance et de la vérifiabilité et de la valeur ajoutée pour l'entité et ses organismes de tutelle). Les motifs de toute limitation de la portée doivent être présentés ainsi que les risques de vérification qui peuvent exister.
- 4.103 Les objectifs de la vérification.** Pour chaque projet de vérification, on indique le(s) objectif(s) visé(s) par la vérification. Ces objectifs doivent être clairs, mesurables, définis avec le plus de précision possible afin d'éviter du travail de vérification coûteux et inutile et ils doivent exprimer les questions auxquelles la vérification est censée répondre au sujet du résultat d'une activité, d'un programme, d'une politique (les moyens utilisés pour mesurer l'atteinte des cibles établies, l'économie, l'efficacité). Les objectifs doivent être établis de façon à ce qu'on puisse en tirer des conclusions.
- 4.104 Les critères de vérification et leurs sources.** Ceux-ci sont définis de manière détaillée en présentant un ou plusieurs critères pour chaque ligne d'enquête. Les critères sont formulés comme des normes de rendement raisonnables et réalistes par rapport auxquelles l'on peut évaluer et mesurer les opérations.
- 4.105 L'étendue des travaux et les méthodes de vérification.** Chaque secteur d'intérêt peut faire appel à une stratégie et à des méthodes particulières pour atteindre l'objectif de vérification. Le rapport inclut une description générale des méthodes ou des procédures de vérification proposées, ainsi que de l'étendue du travail à effectuer.
- 4.106 Les ressources et le calendrier de la vérification.** L'on indiquera dans cette partie les moyens financiers et humains dont les vérificateurs auront besoin pour mener à bien leurs travaux. Il faut à ce niveau rester réaliste afin d'être en harmonie avec les moyens dont dispose réellement l'ISC. Le calendrier de la vérification comprend les étapes ou les points de contrôle et d'assurance-qualité de l'ISC. La durée sera déterminée en fonction de tous les travaux reliés à la bonne conduite d'une vérification et du nombre de vérificateurs dont on dispose.
- 4.107 Les annexes.** Uniquement les documents nécessaires pour faciliter la compréhension du rapport d'étude préparatoire pourront être joints tels que : états financiers, bilans comptables, analyses et études complémentaires, etc.
- 4.108** Il est important d'accorder une attention particulière à l'équilibre entre les coûts et les bénéfices de la vérification. À cette fin, le rapport devrait exposer la valeur ajoutée ou les bénéfices escomptés pour l'entité et ses organismes de tutelle. De plus, l'atteinte des objectifs de la vérification permet de soulever les points à améliorer, secteur par secteur, et d'orienter l'entité vers des mesures correctives. Ce type d'évaluation et d'analyse se fait très tôt dans le processus de vérification et mérite d'être exposé dans le rapport d'étude préparatoire.

Caractéristiques d'un bon rapport d'étude préparatoire

4.109 *Le rapport de l'étude préparatoire doit être facile à comprendre, précis et concis, convaincant et pertinent.*

4.110 **Il doit être facile à comprendre.** La première qualité du rapport d'étude préparatoire est sans doute la clarté: dans le ton, le vocabulaire, le style, mais aussi et surtout dans le fond. Ce rapport est l'instrument sur lequel s'appuient les décisions de la hiérarchie de l'ISC. À titre d'exemple, en ce qui concerne le fond, il faut éviter, au niveau de la présentation de l'entité, d'utiliser des termes trop techniques et rébarbatifs. Certes, dans certains secteurs tels que la médecine, l'informatique, ou même la technologie, ces termes sont fréquents. En tout état de cause, il faut les éviter au maximum. Mais au cas où leur utilisation serait absolument nécessaire il faudrait concevoir et joindre un lexique des termes techniques.

4.111 **Il doit être précis et concis.** Le rapport de l'étude préparatoire est en quelque sorte un mémoire que l'on va défendre devant le Chef de l'ISC pour obtenir sa validation de l'étendue du travail et de l'orientation de la vérification de performance. Il faut donc éviter que le contenu soit trop général ou trop vague. Il doit être précis et concis.

4.112 **Il doit être convaincant.** Le rapport de l'étude préparatoire doit aussi être persuasif en ne présentant que les éléments les plus importants afin de permettre à la hiérarchie de prendre les décisions éclairées requises. L'information devrait être factuelle. La rigueur de l'argumentation doit ressortir du rapport.

4.113 **Il doit être pertinent.** Tous les secteurs d'intérêt cibles doivent être couverts tant au niveau de la présentation de l'entité que dans l'étendue du travail de vérification, et ceci en vue d'atteindre les objectifs de la vérification. C'est une information de nature analytique visant à faciliter la prise de décision.

Préparation et approbation du rapport d'étude préparatoire

4.114 Le Chef de mission est responsable, avec l'appui des autres membres de l'équipe de vérification, de la préparation du rapport d'étude préparatoire pour approbation par la hiérarchie de l'ISC. Modèle 4.10 «Rapport d'étude préparatoire» présente un exemple de structure et de contenu d'un tel rapport.

4.115 ***Avant de procéder à l'examen, le Chef de mission doit informer la direction de l'entité de la portée, des objectifs et des critères de vérification. S'il y a désaccord entre la direction de l'entité et l'équipe de vérification au sujet de la validité des critères, le Chef de mission doit en informer le Chef de l'ISC.***

4.116 S'il est décidé de poursuivre la vérification sur la base de ces critères, il faut le mentionner dans le rapport final de la vérification, et expliquer pourquoi l'ISC a utilisé les critères malgré l'opposition de la direction de l'entité.

4.117 **Le rapport de l'étude préparatoire doit être approuvé par le niveau hiérarchique approprié au sein de l'ISC (par le Chef de l'ISC lorsque possible).**

MODÈLE DU CHAPITRE







Modèle 4.1 - (Réf. 4.11 – 4. 13)

Préparation de la grille logique de la vérification

La grille logique de la vérification est un outil qui facilite l'établissement de la stratégie de vérification en montrant, de manière logique, la correspondance des différents éléments et en faisant ressortir, dès le début, tout obstacle à l'atteinte des objectifs de la vérification. La fiche de **Collecte des données en annexe** présente les types de données à recueillir.

1. Le Chef de mission est responsable de la préparation de la grille logique de la vérification et la prépare à l'aide du **modèle**.
2. L'équipe de vérification met à jour la grille logique de la vérification tout au long de la phase de la planification de la vérification.

Tableau de Grille logique

Ligne d'enquête n° :						
Critères de vérification et leurs sources	Questions à vérifier pour répondre à aux critères	Informations requises et leurs sources	Méthodes de collecte et d'analyse des données	Étendue du travail de vérification	Limites du travail de vérification	Qu'est-ce que la vérification permettra de dire?

Modèle 4.2 - (Réf. 4.16 – 4.29)

Compréhension de l'entité vérifiée

Pour identifier les éléments d'information permettant d'avoir une connaissance générale de l'entité, l'équipe de vérification peut utiliser une variété de techniques de collecte d'information.

1. Le Chef de mission prendra ou fera prendre les dispositions pour fixer un chronogramme de personnes à rencontrer.
2. Après avoir fixé le chronogramme des rencontres, l'équipe organise des réunions avec les principaux responsables pour obtenir leurs vues et leurs connaissances sur les éléments identifiés. L'équipe peut aussi rencontrer des spécialistes ou des personnes intéressées de l'extérieur de l'entité.
3. Le but de chacune des réunions est d'acquérir une meilleure compréhension des secteurs à examiner. En utilisant le **modèle 3.4 « Préparation de la rencontre d'introduction »**, l'équipe préparera donc un questionnaire d'entrevue pour chaque secteur à examiner. Les premières questions sont d'ordre général pour poursuivre sur des questions d'approfondissement par sujet.
4. Avant la tenue de la réunion, l'équipe de vérification informe les gestionnaires responsables de l'entité de l'objet de la réunion. Les gestionnaires responsables sont ainsi en mesure de veiller à ce que les représentants visés de l'entité assistent à cette réunion.
5. Il est impératif que la réunion se tienne dans les locaux de l'entité vérifiée. Avant de commencer la réunion, le Chef de mission désigne un vérificateur pour rédiger le compte rendu qui doit être disponible dès la fin de la réunion.
6. Afin de pouvoir réaliser le programme des rencontres le plus efficacement possible, les rencontres sont réparties parmi les membres de l'équipe. Par exemple, la réunion est principalement animée par le Chef de mission et les vérificateurs posent, au besoin, des questions de clarification. En introduction, il se présente et procède à une brève présentation de l'ISC et des objectifs de la mission.
7. À la fin de chaque réunion, le Chef de mission revoit avec les responsables de l'entité tous les documents qui ont été mentionnés lors de la rencontre, et prépare une demande de documents à fournir.
8. Le Chef de mission désigne un vérificateur pour qu'il remplisse le registre des documents demandés au fur et à mesure que l'entité fournit les documents. Il identifie la **date** à laquelle le document a été demandé, et à laquelle il a été reçu. Si le document est classifié confidentiel ou **secret**, il l'indique dans le registre.

Le mandat, les autorisations législatives importantes

Le cadre juridique de l'entité/programme qui comprend les textes en portant création et régissant son mode de fonctionnement. Ceux-ci comprennent la loi créant l'entité, les décrets, arrêtés, les lois de finances et d'autres mesures législatives importantes que doit respecter l'organisation.

Indiquer les sources utilisées

Mandat, mission et objectifs

Cette information se retrouve souvent dans les lois, les ordonnances et les décrets. L'analyse du mandat, de la mission et des objectifs permet également d'identifier les produits ou extraits de l'organisation.

Indiquer les sources utilisées

Contexte dans lequel évolue l'entité

Quels sont les facteurs qui peuvent influencer la performance d'une entité, d'un programme ou d'une activité. Les facteurs sont les suivants :

facteurs économiques (exogènes ou endogènes);

facteurs sociaux (changement technologique, facteurs climatiques ou démographiques);

exigences des partenaires;

intervention politique;

politique interne.

Indiquer les sources utilisées

La structure organisationnelle

Énumérer les principaux responsables ainsi que les rôles et les responsabilités respectifs.

Énumérer les principaux centres de responsabilités et faire le lien avec les activités, produits ou services respectifs.

Les organigrammes, les documents de délégation des pouvoirs et les descriptions des tâches constituent des sources utiles d'information.

Indiquer les sources utilisées

Programmes et activités principales

Quelles sont les activités/produits/services qui absorbent la majeure partie de ses ressources ? Quelles en sont les buts ?			Indiquer les sources utilisées
Produits et services	% des dépenses ou recettes	Buts	

Quelles sont les principales ressources (humaines, financières et matérielles) qu'elle utilise et quelle en est la répartition au sein de l'organisation ?

Y –t-il des ressources particulières (scientifique, technologique, équipements de laboratoire) et quelle en est leur importance pour la conduite de ses activités ?

Quelle est la source des fonds de l'entité/programme ? Pour chacune, quelle est la répartition ?

Pour les ressources humaines, le cadre organique devrait donner les caractéristiques telles que la disponibilité des ressources humaines sur le marché du travail et les qualifications requises.

Pour les sources de financement :

Budget d'État	Montant F	% du budget
Baïlleur de fonds	Montant F	% du budget
Autres sources	Montant F	% du budget

Indiquer les sources utilisées

Les résultats escomptés en matière d'économie, d'efficience et d'efficacité

Lors des rencontres avec les dirigeants et responsables de l'entité/ programme, et lors des discussions au sein de l'équipe de vérification, identifier quels sont les résultats escomptés en matière d'économie, d'efficience et d'efficacité

Indiquer les sources utilisées

Les lacunes antérieures ou faiblesses connues

incluant les rapports de vérification interne et les évaluations de programme

Indiquer les sources utilisées

Mécanismes de surveillance du rendement et de reddition de comptes

Quels sont les mécanismes incluant les moyens utilisés aux divers paliers hiérarchiques pour établir les cibles et surveiller le rendement et les procédés de contrôle qui visent à assurer l'efficacité, l'efficience et l'économie dans la livraison des programmes et de leurs activités ?

Indiquer les sources utilisées

Outils et technique associés : Fiche Signalétique de l'entité - Guide d'entrevue - Questionnaire de contrôle - Test de cheminement - flow chart - Hiérarchisation des risques.

Modèle 4.3 - (Réf.4.30 – 4.62)

Identification des risques de l'entité

L'évaluation des risques est un processus subjectif, complexe et qui demande beaucoup de jugement professionnel, d'où la nécessité de la confier au Chef de mission.

1. De façon participative (comme par des techniques de brainstorming), le Chef de mission inventorie :

- l'ensemble des risques associés aux objectifs définis,
- la manifestation des risques;

- Description des conséquences sur les résultats attendus si le risque venait à se concrétiser. Est-ce élevé? moyen? ou faible?

- Description de la probabilité que le risque se concrétise si aucun contrôle n'est en place pour l'atténuer. Est-ce élevé? moyen? ou faible?

- Identification des mesures d'atténuation, c'est-à-dire les contrôles en place pour atténuer le risque;

2. A la suite de l'inventaire des risques, l'équipe remplit le Modèle « Identification des risques de l'entité »

Identification des risques de l'entité

Résultats attendus de l'entité en fonction du mandat	Mesures essentielles pour atteindre le résultat	Risques	Conséquence ou effet sur le résultat	Probabilité que les risques se matérialisent	Positionnement et importance relative des risques	Quelles sont les mesures d'atténuation/ contrôles existant pour atténuer le risque	Les risques retenus pour la vérification

Modèle 4.4 - (Réf. 4.115 – 4.118)

Le rapport d'étude préparatoire

Le rapport de l'étude préliminaire doit être facile à comprendre, précis et concis, convaincant et pertinent.

1. À l'aide des **Modèles 4.2** - Compréhension de l'entité, **4.3** - Identification des risques de l'entité, 4.1 – Préparation de la Grille logique, le Chef de mission prépare le Rapport de l'étude préparatoire (voir comme suit Modèle). Il est important de mettre en annexe du REP la grille logique.
2. Le Chef de mission soumet l'ébauche du REP à l'appréciation des vérificateurs.
3. Après sa validation, le Chef de mission transmet le REP au Chef de l'ISC pour son approbation et signature.
4. Dans le cas où le Chef de l'ISC aimerait apporter des modifications importantes au REP une réunion avec les membres de l'équipe est nécessaire.
5. L'équipe déposera une copie de REP approuvé par le Chef de l'ISC au dossier de contrôle.

RAPPORT D'ÉTUDE PRÉPARATOIRE

Mission de vérification de performance

Titre

Présenté par:

Chef de mission
Vérificateurs
Vérificateurs Assistants

Transmis au Chef de l'ISC par : Approuvé par :

Chef de mission

Chef de l'ISC

Date

Date

APERÇU

Cette section présente de façon succincte les résultats de la prise de connaissance de l'entité ou du domaine à vérifier. On y retrouve l'information la plus pertinente des éléments suivants :

- le mandat, les autorisations législatives importantes (lois, décrets, arrêtés, etc.);
- la mission et les objectifs de l'entité ou du programme;
- le contexte dans lequel évolue l'entité;
- la structure organisationnelle;
- les produits ou services offerts (les programmes et les activités principales);
- les clients et les bénéficiaires;
- les ressources humaines, financières et matérielles;
- les résultats escomptés en matière d'économie, d'efficacité et d'efficacé;
- les lacunes antérieures ou faiblesses connues, incluant les rapports de vérification interne ou autres études;
- les principaux mécanismes de contrôle et de reddition de comptes.

POURQUOI CETTE VÉRIFICATION A ÉTÉ CHOISIE

Reprendre brièvement l'essentiel du memorandum sur l'importance et l'impact possible de la vérification.

La portée de la vérification

Sujets à vérifier	Évaluation de l'importance	Vérifiabilité	Pertinence avec le Mandat de l'ISC (souci des 3 ^E , Amélioration des Systèmes et pratiques)

Objectif(s) de la mission de vérification

Pour chaque projet de vérification, on énumère le(s) objectif(s) visé(s) et sur lesquels l'équipe pourra tirer des conclusions.

Les critères de vérification

Pour chaque objectif de vérification il faut identifier les critères en y indiquant la ou les sources des critères.

Critères	Sources
	•
	•
	•
	•

Stratégie et méthodes de vérification

Pour chaque ligne d'enquête (aspects particuliers à examiner pour réaliser les objectifs de la vérification), on indique les méthodes de collecte et d'analyse des données, et l'étendue du travail à exécuter.

La grille logique de vérification est annexée au rapport (modèle 4.1).

Ressources et calendrier des travaux

Équipe de vérification

La liste des membres de l'équipe incluant les membres externes, le cas échéant.

Ressources matérielles et expertise requises

Identifier les ressources matérielles reliées aux déplacements requis et à l'expertise requise.

Échéancier

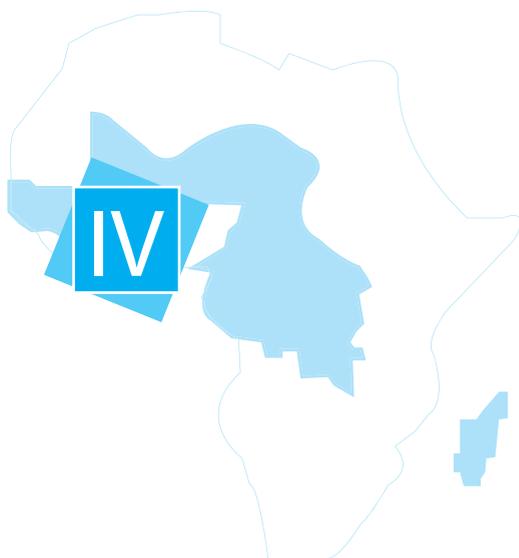
La durée de la mission en tenant compte de la taille de l'équipe et du degré de difficulté, de l'importance et de la fréquence des tâches à effectuer.

ÉTAPES	DATE PRÉVUE
Début de démarrage (no du pouvoir et date)	
Fin des travaux sur le terrain	
Rapport provisoire:	
Première ébauche du rapport au comité de relecture	
Transmission du rapport à l'entité vérifiée	
Transmission du Rapport à l'imprimeur	

Les annexes

On joint au rapport de l'étude préparatoire, uniquement les documents nécessaires pour en faciliter la compréhension dont la grille logique.

ANNEXES DU CHAPITRE







Collecte des données

Les données constituent la matière première de la vérification. En général, les données à recueillir pour une vérification dépendent largement des objectifs de la vérification, étant entendu que le rapport coût-efficacité doit être tenu en considération.

La collecte de données est une étape essentielle de la phase d'examen. Avant d'aborder cette étape, il nous faut identifier d'abord les types de données dont on aura besoin et la/les technique(s) de collecte appropriée(s).

Les types de données se distinguent de la façon suivante :

- selon que l'on veut cerner les problèmes pour en analyser les causes et les effets ou selon qu'on veut en mesurer l'ampleur, on aura des données qualitatives (non mesurables) ou des données quantitatives (mesurables);
- selon que la méthode utilisée pour obtenir les données ou l'information requise est « réputée plus souple » (entrevues, groupes de discussion, etc.) ou « contrôlée » (enquêtes ou échantillonnages), on aura des données subjectives ou des données objectives;
- selon que les données proviennent des observations directes du vérificateur ou d'autres sources comme l'entité vérifiée ou les tiers, on aura des données primaires ou des données secondaires.

Il existe plusieurs techniques pour assurer la collecte de données. Chaque technique présente des avantages et des inconvénients. Neuf (9) techniques peuvent être mises à contribution pour rassembler les données, à savoir :

- observation directe/photos/vidéos;
- dépouillement de la documentation ou des bases de données publiques;
- examen des bases des données et des dossiers du programme de l'entité;
- analyses comparatives;
- enquêtes ou questionnaires;
- entrevues;
- groupes de discussion;
- opinions des spécialistes;
- examen et utilisation des résultats d'autres études et vérifications.

Fiche mémoire Techniques de collecte des données (éléments probants)				
Technique	Nature de l'élément probant	Utilité	Avantages	Limites
<i>Examen de dossiers</i>	Documentaire	<p>Connaître l'entité vérifiée.</p> <p>Trouver les secteurs à examiner.</p> <p>Tester les critères de vérification.</p> <p>À partir des observations tirées d'un échantillon représentatif, extrapoler sur la population entière, tirer des conclusions de vérification et établir un profil.</p>	<p>Les entités ont souvent des documents détaillés sur leurs activités, notamment la mise en œuvre et l'exécution des programmes.</p> <p>Information récente souvent disponible sous forme électronique, qui peut être traitée à l'aide de techniques numériques (tableurs et logiciel statistique) ou qualitatives.</p> <p>Peu coûteux lorsque les dossiers sont faciles à obtenir.</p>	<p>De plus en plus, l'information est accessible sur le Web, source de renseignements pratique, mais facilement remplacée.</p> <p>Les dossiers administratifs peuvent ne pas être à jour, et la mémoire de l'organisation est perdue.</p> <p>Dossiers administratifs volumineux et parfois dispersés.</p> <p>Nécessité d'examiner un large échantillon de dossiers pour que l'analyse soit efficace.</p>
<i>Chaîne de résultats / Modèle logique de programme</i>	Documentaire	<p>Connaître l'entité vérifiée et le but du programme.</p> <p>Identifier les résultats clés et les systèmes, de même que les activités.</p>	<p>Moyen efficace de dresser le portrait de l'entité.</p> <p>La chaîne de résultats <i>activités – produits – résultats</i> comporte de nombreux points d'entrée pour évaluer la conception et la livraison des résultats.</p>	<p>Exclut les facteurs externes; information d'appui nécessaire pour expliquer les produits et les résultats.</p> <p>De nombreux programmes pangouvernementaux ne peuvent être résumés suivant une approche descendante.</p> <p>Distinction entre produit et résultat parfois subtile.</p>
<i>Recherche documentaire</i>	Documentaire	<p>Élaborer ou mettre à jour des connaissances pratiques sur un sujet en particulier.</p> <p>Élaborer les objectifs et les critères de vérification.</p>	<p>Technique accessible et peu coûteuse.</p> <p>Moyen de trouver des documents à inclure dans une revue.</p>	<p>Masse de documents superflus.</p> <p>Risque d'omettre des références clés à cause des termes choisis pour la recherche.</p> <p>Les experts pourraient devoir être consultés pour placer les documents en contexte.</p>

Fiche mémoire Techniques de collecte des données (éléments probants)

Technique	Nature de l'élément probant	Utilité	Avantages	Limites
<i>Revue de la littérature</i>	Documentaire	<p>Élaborer ou mettre à jour des connaissances pratiques sur un sujet en particulier.</p> <p>Identifier les questions clés à examiner au cours de la vérification.</p> <p>Élaborer les critères et les objectifs de vérification.</p>	<p>Technique accessible et peu coûteuse.</p> <p>Méthode utile pour mettre au jour des sources de données.</p>	<p>Rédiger une revue complète demande du temps.</p> <p>L'auteur peut privilégier un point de vue.</p>
<i>Observation, photos et vidéos</i>	Physique	<p>Connaître une entité dont les activités importantes sont le service au public, l'inspection ou la mise en application de lois.</p> <p>Confirmer l'existence des actifs, de résultats tangibles ou de l'absence de résultats des programmes gouvernementaux.</p>	<p>Information de première main sur le comportement de personnes ou de groupes qui ne serait pas obtenue lors d'une entrevue ou d'une discussion de groupes.</p> <p>Accès direct dans le cadre naturel.</p> <p>Repérer les résultats imprévus.</p>	<p>Le coût des visites à faire.</p> <p>Les employés pourraient adopter un comportement différent.</p> <p>Risque de mal interpréter les incidents isolés.</p> <p>Le parti pris de l'observateur peut influencer ce qu'il perçoit et ce qu'il enregistre.</p>
<i>Entrevues</i>	Testimoniale	<p>Obtenir des documents et des renseignements utiles pour mieux connaître l'entité et le sujet traité, et pour identifier les problèmes possibles</p> <p>Obtenir des documents et des renseignements qui portent sur les objectifs de la vérification.</p> <p>Confirmer des faits et corroborer des données</p>	<p>Méthode accessible et peu coûteuse d'obtenir de nouveaux renseignements.</p> <p>Possibilité d'approfondir les connaissances sur l'entité et ses programmes.</p> <p>Occasion d'ouvrir de nouvelles pistes de vérification.</p>	<p>Nécessité de poser des questions directes pour obtenir de l'information de qualité.</p> <p>Nécessité de tester les questions d'abord, pour vérifier qu'elles sont comprises comme on l'entend.</p> <p>La personne qui conduit l'entrevue peut faire preuve d'un parti pris dans la prise de notes et l'analyse.</p> <p>Difficile de départager les suppositions des faits.</p>
<i>Méthode Delphi</i>	Testimoniale	<p>Examiner des secteurs techniquement complexes</p> <p>Établir un consensus d'experts sur un secteur technique en particulier.</p>	<p>Les experts peuvent définir de manière efficace les secteurs techniques importants.</p> <p>Des rapports techniques bien montés à partir de connaissances d'expert peuvent enrichir les travaux d'une vérification.</p> <p>Non nécessaire d'organiser des réunions ou des entrevues, ce qui peut être une économie de temps.</p>	<p>Devant un sujet controversé (changements climatiques, par exemple), les experts peuvent ne servir qu'à faire ressortir les problèmes plutôt qu'à les résoudre.</p> <p>Si le groupe n'est pas représentatif de toutes les opinions possibles, le rapport final pourrait s'en trouver biaisé.</p>

Fiche mémoire Techniques de collecte des données (éléments probants)

Technique	Nature de l'élément probant	Utilité	Avantages	Limites
<i>Groupe de discussion</i>	Testimoniale	<p>Mieux définir et présenter les problèmes, tester les questionnaires ou les outils de communication pour la phase de l'examen.</p> <p>Pour traiter d'un sujet de vérification relativement nouveau ou complexe, ou lorsqu'il y a un grand nombre de tiers qui ont un intérêt direct.</p> <p>Recueillir de l'information qualitative et mieux comprendre les causes des problèmes identifiés et les solutions possibles.</p>	<p>Interactions de groupe utiles pour identifier les enjeux et les problèmes.</p> <p>Fait ressortir beaucoup de points de vue, donc économie de temps.</p> <p>Permet de mieux cerner une idée.</p> <p>Plusieurs observateurs peuvent assister à la discussion.</p>	<p>Certains participants peuvent monopoliser la conversation.</p> <p>Une animation mal dirigée peut ne pas faire ressortir des points de vue importants.</p> <p>Limite à la gamme des sujets.</p> <p>Coûteux à cause des frais de location des salles, des rafraichissements à servir et des honoraires de l'animateur.</p>
<i>Opinion d'expert</i>	Testimoniale	<p>Demander conseil à propos d'un sujet nouveau ou hautement technique</p> <p>Pour les cas où seul un membre d'une profession a les qualités requises pour juger si un critère est satisfait.</p>	<p>Dans certains secteurs techniques en particulier, il arrive que les experts soient les seules personnes en mesure de fournir des éléments probants.</p> <p>Un témoignage d'expert bien préparé peut s'avérer plus économique et persuasif qu'une masse d'éléments probants non concluants.</p> <p>Peut servir de « roue de secours » lorsque les autres éléments probants sont faibles ou que les procédés de vérification sont appliqués pour la première fois.</p>	<p>Il se peut que les experts ne soient pas utiles lorsque le sujet est controversé et qu'il n'est pas possible d'arriver à un consensus.</p> <p>Lorsqu'une opinion d'expert doit servir d'éléments probants, l'entité et les vérificateurs doivent s'entendre sur les qualités de l'expert.</p> <p>Interroger plusieurs experts nécessite un effort de synthèse, susceptible de créer de la distorsion.</p>

Fiche mémoire Techniques de collecte des données (éléments probants)

Technique	Nature de l'élément probant	Utilité	Avantages	Limites
<i>Études de cas</i>	Analytique	<p>Explorer les conséquences d'un programme et mesurer ses résultats dans son entier.</p> <p>Examiner des résultats difficiles à quantifier.</p> <p>Tenir compte du contexte dans lequel des mesures ont été prises.</p> <p>Souligner un rendement favorable ou non favorable.</p> <p>Prévoir les conséquences d'un programme sur une longue période.</p>	<p>Généraliser les résultats à partir d'un échantillon valable statistiquement.</p> <p>Clarifier une question complexe.</p> <p>Méthode de recoupements</p> <p>Éléments probants à l'appui de cas « extrêmes » (exemplaires ou médiocres).</p>	<p>Coûteux si des visites sont à prévoir.</p> <p>Impossible de généraliser si l'échantillon n'est pas fiable statistiquement.</p> <p>Il peut être difficile d'obtenir de l'entité qu'elle accepte que les résultats sont concluants.</p>
<i>Enquêtes</i>	Analytique	<p>Collecter des données concrètes ou quantitatives d'un grand nombre de personnes.</p> <p>Identifier la fréquence d'une manifestation donnée (lorsqu'un échantillon représentatif d'une large population est sondé).</p>	<p>Vu la forme standard des questions, chacune des personnes interrogées répond exactement à la même question, ce qui permet d'éliminer le parti pris.</p> <p>Possible de traiter de grandes quantités d'information à l'aide de techniques statistiques</p> <p>Possible de comparer des sous-ensembles de l'entité</p>	<p>Les questionnaires sont difficiles à bâtir et longs à valider</p> <p>Peu de place accordée à l'expression personnelle</p> <p>L'échantillonnage est efficace à la condition que la liste des répondants et de leurs coordonnées soit complète.</p> <p>Les taux de refus augmentent.</p> <p>S'assurer que l'échantillon est représentatif de la population.</p>
<i>Analyse qualitative</i>	Analytique	<p>Identifier les objectifs d'un programme et décrire ses activités.</p> <p>Décrire de manière objective les activités d'un programme en analysant les documents de l'organisation.</p> <p>Synthétiser les entrevues, les rapports de vérification, les exposés de principe, les évaluations théoriques ou indépendantes des résultats d'un programme, etc.</p>	<p>Peu coûteux et discret</p> <p>Possibilité de traiter de grandes quantités de données quantifiables.</p> <p>L'analyse d'information descriptive élargit les connaissances au sujet d'une entité.</p> <p>Utile pour l'examen des tendances, des profils et des thèmes dans des documents et des entrevues.</p>	<p>Le codage et le classement improvisés déforment l'analyse finale.</p> <p>Le nombre de mots d'un texte n'a rien à voir avec son contenu.</p> <p>Coûteux en temps.</p>

Fiche mémoire Techniques de collecte des données (éléments probants)

Technique	Nature de l'élément probant	Utilité	Avantages	Limites
<i>Étalonnage</i>	Analytique	<p>Favoriser un examen objectif des processus, des pratiques et des systèmes critiques.</p> <p>Élaborer des critères de vérification.</p> <p>Trouver de meilleures façons de faire.</p> <p>Présenter un objectif commun d'amélioration dans l'organisation vérifiée.</p> <p>Obtenir des données de l'extérieur objectives.</p> <p>Donner plus de crédibilité aux recommandations de vérification.</p>	<p>Favoriser un examen objectif des processus et des pratiques</p> <p>Possibilité d'obtenir des données de l'extérieur sur les méthodes et les activités</p> <p>Soulève des questions et fait la promotion de pratiques exemplaires.</p> <p>L'étalonnage de niveau élevé peut se faire à partir de documents faciles à obtenir.</p>	<p>Les comparaisons avec l'entité doivent être valables.</p> <p>Il existe peu de normes reconnues internationalement.</p> <p>Organiser un étalonnage complet est complexe.</p>
<i>Méthode d'enveloppement</i>	Analytique	<p>Pour une entité qui possède de nombreuses agences exécutant les mêmes fonctions (p. ex., traitement des passeports, logement de détenus, traitement des demandes de prestations d'assurance emploi).</p> <p>Vérification pangouvernementale où les intrants et les extrants sont faciles à identifier.</p> <p>Évaluer l'efficacité de chaque agence par rapport à celle qui présente le rendement le plus élevé.</p> <p>Comparer les activités des agences et trouver les meilleures pratiques.</p>	<p>Méthode rigoureuse d'évaluation d'options clairement définies pour la prestation de services.</p> <p>Utile pour les systèmes à multiples intrants et extrants dont les unités de mesure sont différentes.</p> <p>Méthode de comparaison précise entre les unités au rendement le plus faible et celles au rendement le plus élevé.</p>	<p>Outil très technique, et les erreurs de mesure peuvent miner son utilité.</p> <p>Les agences doivent exécuter les mêmes fonctions.</p> <p>Les données sur les intrants et les extrants doivent être faciles à obtenir.</p>

Fiche mémoire Techniques de collecte des données (éléments probants)				
Technique	Nature de l'élément probant	Utilité	Avantages	Limites
<i>Analyse coûts-avantages</i>	Analytique	<p>Examiner une perspective sociale</p> <p>Comparer tous les coûts et les avantages d'un programme.</p> <p>Pour une analyse de nature prospective.</p>	<p>Une fois les coûts et les avantages résumés dans une analyse, il est facile de comparer les autres solutions de programme.</p>	<p>Peut nécessiter les services d'un expert en la matière.</p> <p>Coûteux en temps.</p> <p>Difficile de convertir des coûts et des avantages intangibles en valeurs monétaires.</p>
<i>Analyse de rentabilité</i>	Analytique	<p>Examiner un aspect limité à un programme.</p> <p>Calculer les coûts financiers directs de résultats spécifiques.</p> <p>Pour une analyse rétrospective.</p>	<p>Facile d'application pour les mesures de rendement.</p> <p>D'application plus facile que l'analyse coûts-avantages.</p> <p>Données tirées des bases de données de l'entité.</p>	<p>Peut nécessiter les services d'un expert en la matière.</p> <p>Comparaisons avec des programmes très similaires, ce qui implique au moins deux entités.</p>
<i>Tableaux et graphiques</i>	Analytique	<p>Communiquer l'essentiel des observations et des constatations.</p> <p>Rendre un message le plus compréhensible possible.</p> <p>Un tableau peut servir à présenter des valeurs numériques précises et à faire des comparaisons.</p> <p>Utiliser un graphique lorsque sa forme renvoie à la valeur, à la variabilité ou aux tendances des données.</p>	<p>Moyen simple de présenter des données quantitatives et qualitatives</p> <p>Les logiciels disponibles permettent de créer facilement des tableaux et des graphiques</p>	<p>De nombreux tableaux et graphiques dans les rapports et les médias populaires sont trompeurs.</p> <p>Le contenu des graphiques et des tableaux peut masquer le message s'ils sont surchargés.</p>

Fiche mémoire Techniques de collecte des données (éléments probants)

Technique	Nature de l'élément probant	Utilité	Avantages	Limites
<i>Analyse statistique</i>	Analytique	<p>Identifier le niveau, la dispersion ou le profil des données lorsque c'est plus important qu'un nombre moyen.</p> <p>Décider si le comportement d'une variable satisfait à un critère de vérification.</p> <p>Interpréter la distribution théorique pour évaluer le risque.</p> <p>Déterminer si les données d'échantillon sont représentatives d'une population.</p>	<p>Très efficace pour traiter des données quantitatives.</p> <p>Utile à la prise de décision.</p> <p>L'utilisation croissante d'expériences aléatoires accroît la capacité d'attribuer les résultats à des mesures précises de l'entité.</p>	<p>À cause des fonctions des feuilles de calculs, il est facile de produire des modèles statistiques qui, au mieux, ne veulent rien dire et, au pire, sont trompeurs.</p> <p>La statistique ne peut pallier la mauvaise qualité des données.</p>
<i>Analyse de régression</i>	Analytique	<p>Identifier les relations entre les variables directement associées qui pourraient expliquer les résultats.</p> <p>Trouver les cas inhabituels qui se démarquent des valeurs prévues.</p> <p>Prédire les valeurs pour l'avenir.</p> <p>Bâtir des modèles pour les activités des programmes et des projets d'une entité vérifiée.</p>	<p>Technique des plus efficaces pour analyser des données.</p> <p>Peut faire ressortir des observations et des constatations de vérification importantes.</p> <p>Résultats optimaux avec des variables numériques, exemple : dollars, kilomètres.</p>	<p>Peu utile comme outil de rapport.</p> <p>La statistique ne peut pallier la mauvaise qualité des données.</p> <p>Risque d'interprétation erronée de la corrélation.</p> <p>Déterminer le nombre des variables à inclure peut s'avérer complexe.</p>

Fiche mémoire Techniques de collecte des données (éléments probants)

Technique	Nature de l'élément probant	Utilité	Avantages	Limites
<i>Programmatique</i>	Analytique	<p>Télécharger des données pour des tests de détail et des analyses de système.</p> <p>Analyse et présentation de données.</p> <p>Analyse statistique.</p>	<p>Plus ou moins facile d'utiliser les programmes disponibles à l'ISC (Excel, IDEA, SPSS).</p> <p>Utile pour analyser de grandes quantités de données.</p> <p>S'il est bien utilisé, cet outil produit des éléments probants solides.</p>	<p>Bonne connaissance des statistiques requises pour analyser les données et interpréter les résultats.</p> <p>Les gros fichiers de données prennent beaucoup de mémoire.</p> <p>La complexité et la variété des méthodes peuvent gêner les vérificateurs et les placer à la merci des experts.</p> <p>Les logiciels statistiques et même les fonctions des feuilles de calcul peuvent générer des modèles statistiques qui, au mieux, ne veulent rien dire et, au pire, sont trompeurs.</p>

Projet de vérification : Inscrire le sujet à vérifier tel qu'identifié lors de la délimitation de la portée de la vérification.

Objectif de la vérification n° : Les objectifs doivent être clairs et mesurables. Ils doivent être exprimés en termes de performance (résultat, économie, efficacité). Ils doivent permettre de tirer des conclusions.

Ligne d'enquête n° : Les lignes d'enquête sont les aspects particuliers à examiner pour réaliser les objectifs de la vérification.

Critères de vérification et leurs sources	Questions à vérifier pour répondre à aux critères	Information requise et leurs sources	Méthodes de collecte et d'analyse des données	Étendue du travail de vérification	Limites du travail de vérification	Qu'est-ce que la vérification permettra de dire?
<p>Quels moyens seront utilisés pour mesurer ou juger les résultats ?</p> <p>Identifier des standards de performance et de contrôle réalistes.</p> <p>Les critères généralement acceptés sont : a) les lois, les règlements et les exigences des organismes centraux; b) les normes établies par des organismes professionnels reconnus qui suivent une procédure d'approbation.</p> <p>Les critères doivent être pertinents, fiables, impartiaux, faciles à comprendre et complets.</p>	<p>Qu'est-ce qu'on veut savoir ?</p> <p>Identifier les questions spécifiques auxquelles l'équipe doit répondre afin de déterminer si chaque critère est respecté.</p> <p>Les questions doivent être objectives, aussi claires et spécifiques que possible.</p>	<p>De quelle information a-t-on besoin pour ces questions? Quelles en sont les sources?</p> <p>Identifier les documents ou types d'information à rechercher par l'équipe.</p> <p>Identifier clairement les sources par type de données.</p> <p>Identifier les sources primaires et secondaires pour l'information requise telles que les bases de données, les rapports d'études, les experts, les modèles, les responsables de programme, etc.</p>	<p>Comment répondre à chaque critère ?</p> <p>Décrire les stratégies de collecte des données telles que : l'échantillonnage aléatoire; les études de cas; le focus group; les questionnaires; l'utilisation de bases de données existantes; etc.</p> <p>Décrire les techniques d'analyse des données qui seront utilisées : analyses de sensibilité; modélisation; sommaires des études de cas; régressions; analyse coût et bénéfice; etc.</p>	<p>Quel sera le champ d'enquête pour chaque critère ?</p> <p>Décrire l'étendue du travail à exécuter pour chaque critère tel que : la partie de l'entité concernée par la question ou tout autre organisme, la période à vérifier et la taille des échantillons, le cas échéant.</p>	<p>Quelles sont les limites de ce travail ?</p> <p>Citer toute limitation à l'obtention de l'information requise, à l'étendue, à la méthodologie, etc.</p> <p>Quelques exemples de limitations : incapacité de généraliser à la population; problème éventuel avec la qualité et la fiabilité des données; restrictions sur l'accès aux fichiers; contraintes de personnel ou de déplacement; absence de spécificité des données.</p> <p>Expliquer comment ces limites affecteront les conclusions potentielles.</p>	<p>Quelles sont les conclusions potentielles de cette vérification ?</p> <p>Indiquer comment l'analyse des données permettra de répondre aux critères de la 1^{ère} colonne.</p> <p>Résumer les conclusions potentielles pouvant être tirées de l'analyse.</p> <p>S'assurer que les réponses proposées sont bien en adéquation avec les objectifs de la vérification.</p>

CHAPITRE

V

L'EXÉCUTION DE LA MISSION (PHASE D'EXAMEN)







L'EXÉCUTION DE LA MISSION (PHASE D'EXAMEN)

Introduction

- 5.1** Suite à l'approbation du rapport d'étude préparatoire par le niveau hiérarchique approprié au sein de l'ISC (chef de l'ISC), l'équipe procède à la phase d'examen. Cette phase a pour but de réaliser les objectifs de la vérification. Il faut réunir et évaluer l'information requise pour comparer les pratiques ou les opérations réelles avec les critères, et obtenir suffisamment d'information probante pour étayer les conclusions et les recommandations qui paraîtront dans le rapport. Lorsque l'équipe de vérification note des écarts importants par rapport aux critères, elle en établira la cause et l'effet au cours de cette phase.
- 5.2** L'équipe de vérification finalise donc les aspects de la vérification contenus dans le rapport d'étude préparatoire. C'est dans ce contexte que l'équipe élabore les programmes de travail, afin de préciser et de mener les activités de la collecte de toutes les preuves nécessaires pour conclure sur les objectifs et les critères de vérification, et ce, au meilleur coût possible.
- 5.3** Au cours de la phase de l'examen, l'équipe de vérification peut utiliser une gamme variée de techniques et de procédés, par exemple : les entrevues et les enquêtes, l'observation des lieux proprement dite ou des opérations, l'examen et l'analyse de documents, l'inspection, la confirmation, et les sondages. L'équipe de vérification détermine la combinaison de méthodes la plus efficiente pour atteindre les objectifs de la vérification.
- 5.4** Les étapes à suivre lors de la phase de l'examen sont les suivantes :
- concevoir les procédés de vérification (programmes de travail);
 - mettre en œuvre les procédés de vérification;
 - recueillir l'information probante;
 - analyser les informations probantes, évaluer le caractère adéquat et suffisant des preuves obtenues, et tirer des conclusions par rapport aux critères et objectifs de vérification.
- 5.5** La vérification de performance est un processus de décision itératif. La collecte des preuves s'effectue donc dans le contexte de ce processus global. Le Chef de mission recueille l'information, évalue si elle est adéquate et suffisante, et détermine si elle suffit à étayer ses constatations sur la performance de l'entité, à tirer des conclusions par rapport aux critères de la vérification, et à formuler des recommandations utiles. Sinon, il devra peut-être recueillir d'autres éléments probants.
- 5.6** ***Le Chef de mission doit obtenir l'approbation du niveau hiérarchique approprié au sein de l'ISC pour tout changement important dans la nature et la portée de la vérification telles que décrites dans le rapport d'étude préparatoire. Le Chef de mission doit également en aviser la direction de l'entité vérifiée.***
- 5.7** Il arrive parfois qu'une vérification doive être repensée à la phase de l'examen,

par exemple, lorsque l'équipe est confrontée à des difficultés imprévues ou qu'elle n'arrive pas à recueillir suffisamment de preuves de qualité. L'équipe de vérification est à l'affût de tout indice montrant que les éléments probants recueillis ne sont pas suffisants, et applique les mesures correctives nécessaires.

- 5.8** L'équipe peut également identifier un nouveau sujet à vérifier qu'il vaudrait la peine d'inclure dans la mission. Dans un tel cas, il faut retourner au début de la phase de planification.

Les programmes de travail

- 5.9** *En se servant de la Grille logique de vérification, l'équipe de vérification doit préparer des programmes de travail qui définissent les procédés détaillés qui permettront d'atteindre les objectifs de vérification, et de recueillir une information probante adéquate et suffisante.*

- 5.10** Le Chef de mission responsable doit approuver, avant leur mise en œuvre, les programmes de travail et toutes les modifications importantes qui peuvent y être apportées par la suite.

- 5.11** Le programme de travail constitue le pont entre la phase de planification et la phase d'examen. Il vise donc à :

- répondre aux questions de la vérification de façon ordonnée et structurée;
- recueillir des preuves adéquates et suffisantes;
- permettre d'étayer les constatations et les conclusions de la vérification.

- 5.12** La grille logique fournit l'information sur l'approche générale prévue pour la vérification. Le programme de travail établit de façon plus détaillée que la grille logique, le lien entre l'objectif de vérification, les critères et les procédés de vérification à appliquer.

- 5.13** Tel que discuté au chapitre 4, lors de la détermination de l'approche de vérification, il faut mettre en œuvre toute une panoplie de techniques et de procédés qui permettent de rassembler et d'analyser les données nécessaires à l'exécution du programme de travail (voir Modèle 5.1 - Elaboration des programmes de travail).

Fonctions des programmes

- 5.14** Les programmes de travail regroupent un bon nombre de fonctions importantes. Ils tracent un plan de la mission à accomplir, et des procédés de vérification à mettre en œuvre. Une fois discutés et adoptés par le Chef de mission et son équipe, les programmes permettent d'assurer une supervision efficace, et de rendre compte du coût et de la qualité du travail.

- 5.15** Les programmes de travail démontrent, à mesure que les travaux progressent, que tout le soin nécessaire est pris, et que les normes professionnelles sont respectées. Ils constituent aussi le fondement du contrôle de qualité de la vérification.

Qualités des programmes efficaces

- 5.16** Les programmes de travail sont des guides sur la façon de mener à bien la phase d'examen. Ils établissent les procédés et les sondages à exécuter pour recueillir et analyser l'information probante. Une fois établis les objectifs de la vérification, l'efficacité et la qualité d'une vérification dépendent en grande partie de la qualité de la conception et de l'exécution des programmes de travail.
- 5.17** Des programmes de travail bien conçus offrent de nombreux avantages. Parmi ceux-ci, il faut noter l'efficacité et l'uniformité dans la collecte de l'information probante, l'orientation du personnel de vérification, la surveillance, la supervision et le contrôle du travail de vérification sur place, et enfin, la preuve de la qualité professionnelle du travail de vérification. Il est donc primordial d'accorder toute l'attention nécessaire à la conception et à l'utilisation des programmes de travail.
- 5.18** L'élaboration d'un programme de travail comprend les aspects suivants :
- préciser l'information probante à recueillir et ses sources;
 - préciser les méthodes de collecte et d'analyse de l'information probante;
 - obtenir l'approbation du Chef de mission, afin de confirmer que les programmes de travail permettront d'atteindre les objectifs de la vérification et qu'ils constituent un moyen efficace de le faire.
- 5.19** Lors de l'exécution des programmes de travail, le personnel de vérification peut faire face à des situations qui demandent d'ajouter ou d'éliminer des procédés de vérification, afin de permettre de conclure plus facilement sur les critères de vérification. Il faut cependant documenter et justifier les modifications apportées aux programmes de travail.
- 5.20** Le Chef de mission doit toujours, lorsqu'il prépare ou approuve des programmes de travail, tenir compte du coût de la collecte de l'information probante au regard de son utilité dans l'atteinte des objectifs de la mission.
- 5.21** Le niveau de précision dans les instructions pour exécuter le travail de vérification est affaire de jugement en regard à l'expérience et aux compétences des membres de l'équipe.
- 5.22** Mener un programme de travail à bien consiste à comparer la situation actuelle au sein de l'entité aux critères de vérification, à déterminer l'écart entre les deux, à analyser cet écart en vue d'étayer et de motiver les constatations à intégrer au rapport de vérification. Le programme de travail complété, l'équipe de vérification est en mesure d'étayer ses constatations par une information probante adéquate et suffisante.

L'information probante

- 5.23** *L'équipe de vérification doit recueillir des preuves suffisantes et adéquates pour étayer le contenu de son rapport.*
- 5.24** L'information probante constitue les preuves recueillies et utilisées comme fondement factuel pour supporter les constatations et tirer des conclusions par rapport aux objectifs de vérification. Ces preuves fournissent des arguments convaincants à l'appui du contenu du rapport.
- 5.25** À ce titre, ce sont la nature et la quantité des preuves recueillies qui appuient le

contenu du rapport de vérification, y compris les descriptions, et surtout toutes les constatations et conclusions menant à des recommandations. Toutes les activités de terrain doivent être programmées de manière à obtenir des preuves permettant d'appuyer les constatations qui pourraient être incluses dans le rapport final.

5.26 La vérification ne peut fournir de certitude absolue. Il faut toutefois limiter à un niveau faible et acceptable la possibilité pour l'équipe de vérification de formuler une constatation ou une conclusion inexacte. On parle dans ce cas de « risque global lié à la vérification ». L'équipe de vérification doit obtenir un degré de certitude suffisant sur le sujet à vérifier et sur ses éléments, afin de réduire à un niveau acceptable le risque global lié à la vérification. La certitude recherchée s'appuie sur les éléments suivants :

- la pertinence et l'intégralité des critères utilisés compte tenu des objectifs de la vérification;
- la rigueur de l'information probante venant appuyer les constatations et les conclusions formulées par rapport aux critères établis;
- la qualité des jugements portés par l'équipe de vérification.

5.27 Il est essentiel de réunir suffisamment d'information probante à l'appui du rapport de vérification pour assurer la crédibilité du travail.

5.28 Toute information pertinente recueillie sur l'entité, qu'il s'agisse de renseignements généraux ou de renseignements sur l'objet même de la vérification, fournit des éléments qui augmentent la certitude globale que peut fournir une vérification. Les connaissances acquises en cours de mission, les contacts continus avec l'entité, les procédés d'examen analytique, ainsi que d'autres sources moins immédiates de renseignements, apporteront tous de l'information utile.

5.29 Les constatations, les conclusions et les recommandations contenues dans le rapport final de vérification de performance doivent pouvoir résister à un examen critique. Elles doivent donc être étayées par des preuves adéquates et suffisantes.

5.30 Lorsque le Chef de mission cherche à déterminer si la qualité et la quantité de l'information probante recueillie sont satisfaisantes, il doit être convaincu que, selon son jugement professionnel, il n'existe aucun risque que les constatations soient erronées, les conclusions incorrectes ou les recommandations inappropriées.

Preuves adéquates

5.31 Information pertinente. La pertinence réfère à l'existence d'une relation claire et logique entre l'information et les objectifs et critères de la vérification. Si l'on décidait, par exemple, de déterminer si les petites et moyennes entreprises disposent d'un accès facile à un certain programme gouvernemental, une collecte de données auprès des grandes entreprises donnerait probablement des résultats non pertinents. Si l'information n'est pas pertinente, elle ne peut servir de preuve.

5.32 Information fiable. L'information est fiable s'il est probable qu'on obtiendrait les mêmes réponses lorsqu'on répète les tests de vérification ou en recueillant l'information à partir de sources différentes.

5.33 Information valide. La validité est la caractéristique d'une information qui est

bien ce qu'elle est censée être relativement au contenu, à l'origine et au moment. Les vérificateurs n'incluent que rarement une authentification de documents ou de renseignements. On ne s'attend pas non plus à ce que le Chef de mission soit un expert en la matière. Cependant, il doit étudier la validité de l'information utilisée comme éléments probants (par exemple, les photocopies, les télécopies, les documents numérisés ou électroniques), et se demander si les contrôles exercés sur leur préparation étaient pertinents.

5.34 La qualité de l'information produite par l'entité vérifiée est directement liée à la solidité de ses contrôles internes (les vérificateurs doivent bien connaître la relation entre les objectifs de la vérification et les contrôles internes). Les règles empiriques suivantes ont montré leur utilité dans la détermination du caractère adéquat des éléments probants :

- les documents écrits sont plus probants que les déclarations verbales;
- les éléments probants recueillis pendant la vérification sont plus fiables lorsque le Chef de mission obtient des éléments probants cohérents de sources ou de natures différentes;
- les déclarations verbales doivent être corroborées par d'autres sources;
- les originaux sont plus probants que les photocopies;
- les éléments provenant de tiers crédibles peuvent être considérés comme plus probants que ceux qui sont produits par l'organisation;
- les éléments probants obtenus par l'observation directe, l'inspection et les calculs de l'équipe de vérification sont préférables à ceux fournis par autrui.

Preuves suffisantes

5.35 Les preuves sont suffisantes si, lorsqu'on les prend de manière globale, leur poids permet d'étayer de manière convaincante le contenu du rapport de vérification. Les vérificateurs, lorsqu'ils exercent leur jugement professionnel, doivent se demander si le poids des preuves pris ensemble suffirait à persuader une personne raisonnable de la validité des constatations et des conclusions, et du caractère adéquat des recommandations.

5.36 Voici quelques facteurs importants à considérer dans l'exercice de ce jugement :

- la qualité des preuves (pertinence, fiabilité, validité);
- l'importance relative (en montants) ou la portée de la constatation ou de la conclusion (en général, plus l'importance relative ou la portée sont grandes, plus les preuves doivent répondre à des normes rigoureuses);
- les coûts à engager pour obtenir de nouvelles preuves par rapport aux avantages probables pour étayer les constatations et les conclusions.

5.37 Il arrive souvent que les « faits » importants ne sont pas indépendants mais constitués d'un ensemble de faits interdépendants. Lorsqu'il tente de formuler une conclusion, le Chef de mission doit se rappeler que la valeur de l'ensemble peut être aussi grande que celle des faits individuels pour évaluer la suffisance des preuves.

5.38 Les vérificateurs doivent corroborer les informations orales pour accroître le degré de fiabilité de leurs éléments probants. Par exemple, le témoignage d'un employé ne suffit pas pour prouver le caractère suffisant et adéquat d'une information.

5.39 L'approbation du rapport de vérification par l'entité vérifiée ne remplace pas la

nécessité d'obtenir des preuves suffisantes et adéquates. Le Chef de mission doit avoir ses preuves avant de préparer le rapport pour que les constatations, les conclusions et les recommandations se fondent sur celles-ci. L'utilité de présenter une ébauche de rapport à l'entité vérifiée est de confirmer, et non de prouver, que les faits exposés dans le rapport sont exacts, et que le rapport est équitable.

- 5.40** Si, malgré tous les efforts consentis, des preuves adéquates et suffisantes ne sont pas réunies, l'étendue du travail de vérification est limitée. Dans cette situation, l'équipe de vérification peut signaler l'information probante recueillie, et mettre en lumière ses limites, mais ne devrait pas formuler de constatations ni de conclusions. Si l'ISC décide de signaler la question, il devra exprimer une restriction, à savoir qu'une certaine partie des faits considérés ne peut faire l'objet d'une évaluation en raison du manque de preuves. Si, de l'avis de l'ISC, une « réserve » est insuffisante étant donné l'importance et la portée de la limitation des éléments probants, le rapport de vérification doit faire état de l'impossibilité d'exprimer une conclusion.

Sources d'informations probantes

- 5.41** L'information probante se divise en deux catégories :

- **Information probante primaire.** On appelle ces preuves « primaires » parce que l'information est produite par les vérificateurs. Les vérificateurs obtiennent directement l'information, par exemple par des moyens comme les entrevues, les enquêtes, les inspections, l'observation ou l'examen de dossiers. En ayant recours à de telles sources, les vérificateurs ont pris sur les méthodes employées et la qualité de l'information recueillie. Cependant, les vérificateurs doivent impérativement avoir les compétences et l'expérience nécessaires pour appliquer les méthodes comme il se doit.
- **Information probante secondaire.** On appelle ces preuves « secondaires » parce que l'information est recueillie par l'entité vérifiée ou par un tiers.
- **L'information recueillie par l'entité vérifiée.** Les vérificateurs peuvent utiliser l'information recueillie par l'entité vérifiée, ainsi que l'information qui se trouve dans les dossiers, les bases de données, les rapports et les documents de l'entité. Les vérificateurs devraient apprécier la qualité de l'information au moyen de l'évaluation et de la corroboration, et en testant l'efficacité des contrôles internes pertinents. Les vérificateurs peuvent réduire l'étendue des sondages sur la qualité de l'information s'ils constatent que les contrôles internes de l'entité vérifiée sont efficaces.
- **L'information recueillie par un tiers.** L'information recueillie par des tiers peut aussi être incluse. Dans certains cas, l'information a été vérifiée par d'autres, ou les vérificateurs sont en mesure de la vérifier eux-mêmes. Parfois, l'information soumise par des tiers ne peut être vérifiée, mais sa qualité est connue, par exemple des données statistiques provenant d'un organisme reconnu dont c'est le mandat. Dans d'autres cas encore, il est irréalisable ou impossible d'attester la qualité de ce type d'information. L'information recueillie par des tiers peut donc servir d'élément probant s'il est possible d'en déterminer la qualité.

- 5.42** Il est important de retenir qu'il n'est pas approprié d'accepter les travaux réalisés ou l'information fournie par les tiers sans les remettre en question. Cette information devrait être soumise à des notions telles que :
- **La notion de risque.** L'information utilisée peut-elle contenir une erreur importante qui influencerait sur la conclusion?
 - **La notion de vérifiabilité.** Dans quelle mesure est-il rentable et possible d'atteindre un niveau élevé d'assurance quant à leur fiabilité?
 - **La notion de jugement professionnel.** Dans quelle mesure le Chef de mission a-t-il les connaissances requises pour apprécier les preuves considérées?

Techniques de collecte des informations probantes

- 5.43** Habituellement, les vérificateurs choisissent un ensemble de techniques de collecte d'information probante afin de fournir, au coût le plus bas possible, la certitude globale désirée. Les techniques les plus courantes pour recueillir les informations probantes sont les suivantes : l'examen des documents, les analyses, les enquêtes, les entrevues et les demandes de renseignements, les observations sur place, l'inspection et l'utilisation de photographies, les examens des systèmes, les confirmations et les vérifications par sondage des systèmes ou des opérations.
- 5.44 L'examen des documents.** Les documents écrits (correspondances, notes de service, procès-verbaux, rapports, documentation sur les systèmes, directives au personnel de l'entité, rapports de vérification interne, etc.) constituent une grande source d'informations probantes.
- 5.45 Analyses.** L'examen analytique permet souvent de comparer des chiffres, des tendances, des ratios, des processus et des procédés. Jugement et compétence sont deux éléments essentiels de l'analyse. Des experts et spécialistes du sujet analysé peuvent mieux que d'autres utiliser cette technique pour obtenir de l'information probante, puisqu'ils peuvent, à l'examen des données recueillies, établir des liens logiques et porter des jugements de valeur.
- 5.46 Enquêtes.** Les vérificateurs font habituellement des enquêtes sur les causes et les conséquences des constatations importantes faites dans le cadre des vérifications. L'observation de résultats peu satisfaisants amène à examiner avec soin les systèmes, les procédés, les pratiques de gestion et le cadre de fonctionnement de l'entité afin d'en trouver les causes. L'existence de systèmes et de contrôles faibles impose de vérifier quelle a pu être l'incidence de cette carence sur la fiabilité des états financiers, sur la conformité aux textes réglementaires ou sur l'optimisation de l'utilisation des ressources-par exemple les questions d'efficacité (sommes économisées) ou de manque d'efficacité (gaspillage, temps mort, surcapacité).
- 5.47 Entrevues et demandes de renseignements.** Les entrevues fourniront au Chef de mission qui prend soin de bien les préparer une information de meilleure qualité. Par exemple, il sera souvent utile d'établir une liste des personnes à rencontrer, un calendrier des entrevues, de préciser les objectifs de ces rencontres et les questions à poser aux interviewés, et de faire connaître à ces personnes le but des entrevues et les sujets qui y seront abordés.

- 5.48 Les guides d'entretien.** constituent souvent un outil pratique pour mener à bien les entrevues. Toutefois, dans le cadre des vérifications de performance, les sujets à aborder permettent difficilement l'utilisation d'entrevues fortement structurées à l'avance avec recours à des guides d'entretien. Il faut noter au dossier l'information obtenue en entrevue et jugée importante par le Chef de mission. Il faudra faire confirmer ces renseignements par la personne reçue en entrevue s'ils doivent constituer la principale source d'information probante. Sinon, il n'est pas nécessaire de faire approuver systématiquement le compte-rendu des entrevues par la personne interrogée. Cela pourrait demander beaucoup de temps et constituer une opération frustrante pour toutes les parties en cause. Chaque fois que la chose est possible, il faut veiller à obtenir la corroboration de l'information probante verbale servant à étayer des conclusions importantes des vérificateurs.
- 5.49 Observation sur place, inspection et utilisation de photographies.** Ces techniques servent depuis longtemps à obtenir des informations probantes ayant trait aux biens matériels. L'observation sur place, l'inspection et, au besoin, des photos d'objets et d'événements liés de façon pertinente aux travaux de vérification peuvent permettre de fournir d'autres éléments utiles comme information probante. Ces techniques peuvent permettre d'acquérir des éléments de preuve valables relativement à des événements s'étant déroulés à un moment précis, mais elles ne peuvent seules servir à formuler des conclusions sur des questions que l'on peut situer à l'intérieur d'une période donnée. Néanmoins, une série de photographies, par exemple, des clichés décrivant l'état de certains biens matériels, avant et après certains changements, peuvent fournir des éléments de base sur lesquels appuyer une conclusion de vérification.
- 5.50 Examen des systèmes.** Un examen des systèmes permet de comprendre la manière dont sont exercées certaines fonctions au sein de l'entité, notamment le déroulement des opérations ainsi que les méthodes utilisées pour assurer la qualité des résultats et des produits, et générer les données et les contrôles nécessaires. Ces examens permettent au Chef de mission de savoir si un contrôle donné existe et, si oui, d'évaluer la qualité des procédés-clés de contrôle.
- 5.51 Confirmations.** La demande de confirmation est un procédé de corroboration de l'information probante auprès de tiers. Les vérificateurs s'en servent fréquemment pour obtenir, par exemple, une confirmation de l'existence d'un élément d'actif ou de passif. Ils s'en servent également pour savoir si les procédés que l'organisme vérifié utilise à l'égard des tiers fonctionnent vraiment de la manière indiquée par le vérifié.
- 5.52 Vérifications par sondage.** De manière générale, la vérification par sondage est l'application de procédés de vérification à un échantillon d'éléments prélevés dans une population donnée. La vérification par sondage d'opérations ou de soldes particuliers permet au Chef de mission d'établir des projections pour l'ensemble de la population, et de tirer des conclusions sur l'efficacité du fonctionnement des systèmes, des procédés de contrôle et des opérations clés, ou lui permet de vérifier si vraiment l'information importante est enregistrée, cumulée et présentée fidèlement. Plus la mise au point du sondage est rigoureuse, plus la certitude qu'il est possible d'obtenir est grande.
- 5.53** Les méthodes de vérification par sondage varient en fonction de l'opération ou du secteur d'activité vérifiés, du critère d'évaluation utilisé et du genre d'information probante qu'il est possible d'obtenir. L'utilisation d'une justification rationnelle pour la sélection des éléments à vérifier ou à prélever, donne plus de rigueur à cette démarche.

5.54 Le Chef de mission, dans une vérification par sondage, doit tenir compte des points suivants :

- la nécessité d'un champ d'examen satisfaisant (somme toute, une délimitation adéquate de la population à examiner);
- une définition claire de ce qu'est une dérogation aux critères;
- l'applicabilité de la méthode d'échantillonnage afin d'être sûr d'obtenir un échantillon représentatif de la population;
- la nécessité d'avoir un échantillon dont la taille et la composition permettront une application sensée des conclusions formulées à l'ensemble de la population.

5.55 L'utilisation de méthodes statistiques ajoute de la précision au prélèvement de l'échantillon et à la projection des résultats des sondages effectués. La taille des échantillons variera en fonction du niveau de confiance ou du degré de certitude désiré et de l'ampleur de la dérogation aux critères jugée acceptable.

Risque lié à la vérification et information probante

5.56 Plus le risque de non-respect d'un critère est élevé, meilleure doit être l'information probante à l'appui de la conclusion. Il est donc important de bien comprendre le rapport entre l'importance du risque et le degré de certitude à obtenir.

5.57 Risque global de vérification. Il s'agit de la possibilité que le Chef de mission publie un rapport inexact qui induit en erreur. Un rapport de vérification peut induire l'utilisateur en erreur si :

- on affirme à tort qu'il y a eu non-conformité aux critères, par exemple, affirmer que l'entité n'a pas fait preuve de diligence, alors, qu'en réalité, elle a atteint des objectifs raisonnables;
- on omet d'indiquer les limites de la portée de la vérification alors que cela peut influencer sur l'interprétation des résultats;
- on omet de détecter ou de signaler un écart important par rapport aux critères en raison de la nature de la vérification et de l'interaction avec l'entité durant le processus.

5.58 Lorsque l'entité dispose d'un contrôle interne fiable, le Chef de mission doit procéder à des tests de conformité qui lui permettent d'obtenir une certitude de contrôle. Dans le cas contraire, ou lorsque les tests de conformité révèlent le non-respect de certains contrôles, le Chef de mission doit faire appel à l'information probante découlant de procédés de corroboration pour obtenir la certitude dont il a besoin.

5.59 La quantité d'informations probantes nécessaires pour fournir le degré de certitude voulu par le Chef de mission est fonction de son évaluation initiale de la probabilité qu'il existe des manquements importants aux critères établis. Le meilleur moyen d'établir un bon équilibre entre les tests de conformité et les procédés de corroboration dépend de l'analyse qu'effectue le Chef de mission pour évaluer la fiabilité des systèmes par rapport aux risques inhérents de l'élément.

5.60 Certitude - coûts et avantages. Il est vain de vouloir obtenir un degré de certitude :

- plus élevé qu'il n'est possible d'obtenir en raison, par exemple, du caractère subjectif de la question examinée; ou
- qui n'est pas économiquement justifiable du fait que les efforts déployés pour obtenir un degré de certitude supplémentaire ne peuvent se justifier par l'avantage procuré aux utilisateurs du rapport.

5.61 Un niveau élevé de certitude globale doit toujours étayer les conclusions des vérificateurs, quelle que soit l'importance de la conclusion présentée. Le degré de certitude à obtenir est toutefois affaire de jugement professionnel. L'exemple suivant aide à décrire le degré de certitude requis pour étayer les conclusions des vérificateurs : une information probante qui n'arriverait pas, dans un groupe de dix personnes raisonnablement bien informées et objectives, à convaincre neuf d'entre elles indiquerait la nécessité de l'évaluer à nouveau :

- la suffisance des informations probantes;
- la confiance avec laquelle il est possible de formuler les conclusions;
- la validité des constatations ou des conclusions.

5.62 Les décisions de ce genre s'appuieront sur l'ensemble des renseignements recueillis au cours de la vérification. Elles seront formulées de manière à respecter la norme professionnelle régissant l'information probante et le rapport, avec le souci de protéger la crédibilité de l'ISC, et en tenant compte des points de contrôle, des budgets et des calendriers de remise des rapports établis par les responsables de la vérification. Il appartient habituellement au Chef de mission responsable de la mission, de décider si la certitude étayant les conclusions est suffisante, s'il faut déclarer un niveau de certitude moindre, ou s'il faut obtenir plus d'information probante.

Utilisation du travail d'experts et d'autres personnes

5.63 Pour assurer l'efficacité de la vérification, les vérificateurs devraient utiliser les travaux de vérifications faites par d'autres organisations ou structures de contrôle aussi souvent que possible dans les secteurs pertinents pour la vérification.

5.64 Lorsque les travaux de vérification effectués par des tiers sont le principal ou le seul élément probant de certaines constatations, conclusions et recommandations, les vérificateurs doivent évaluer et corroborer ces travaux de vérification qu'ils ont l'intention d'utiliser. Ils détermineront ainsi si ces travaux répondent aux normes professionnelles en matière d'éléments probants adéquats et suffisants, de manière à ce qu'une base solide existe sur la fiabilité de ces travaux.

5.65 Les vérificateurs peuvent se faire une idée de la qualité du travail de vérification effectué par des tiers en évaluant la réputation, les titres de compétence et le degré d'indépendance des personnes qui ont effectué les travaux. Ils peuvent aussi examiner leurs programmes et rapports de vérification, ainsi que leurs feuilles de travail. La nature et l'ampleur de l'évaluation et de la corroboration dépendront de l'importance des travaux de vérification pour les objectifs de vérification de l'ISC, et de la mesure dans laquelle l'équipe de vérification s'appuiera sur ces travaux.

5.66 Lorsque le Chef de mission utilise les constatations de tiers, il en fait mention dans le rapport, et en indique clairement la source.

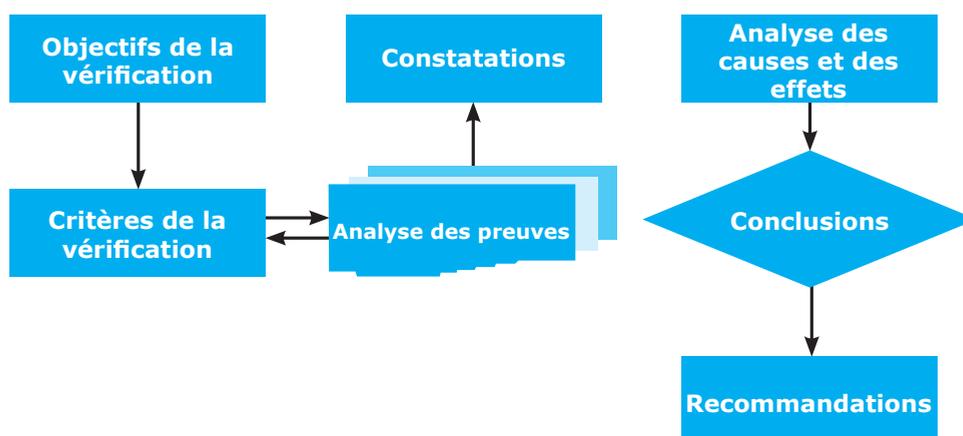
5.67 Quant aux experts à contrat dont les services sont retenus par l'ISC, les équipes de vérification devraient confirmer leurs connaissances, leur compétence, leur intégrité et leur indépendance dans le domaine d'expertise concerné. Les équipes doivent également évaluer et corroborer la vraisemblance et la signification de leur travail et de leurs constatations. Le cas échéant, les équipes de vérification doivent aussi bien connaître les normes, méthodes, sources de données et hypothèses importantes qui ont été utilisées par ces experts.

Les constatations, les conclusions et les recommandations

- 5.68** La dernière étape de la phase d'examen consiste à élaborer les constatations, les conclusions et les recommandations.
- 5.69** *Pour élaborer les constatations, les conclusions et les recommandations, l'équipe de vérification doit faire une évaluation objective des preuves recueillies par rapport aux critères (voir Modèle 5.2 - Exécution du programme de travail).*

Élaboration des constatations

- 5.70** L'équipe de vérification recueille de l'information probante afin d'évaluer la performance réelle d'une activité ou d'un programme par rapport aux critères de vérification.
- 5.71** Si le Chef de mission constate que la performance ne correspond pas aux critères, il lui faudra aller plus loin dans son enquête pour obtenir l'assurance que les constatations qu'il fait et les conclusions qu'il tire sont importantes, impartiales et bien fondées, et que ses recommandations peuvent mener à une amélioration marquée de la performance, de l'optimisation des ressources ou de la reddition de comptes.
- 5.72** On évalue l'importance d'une constatation en prenant en considération des facteurs tels que le montant des dépenses ou des revenus en cause et son impact social, économique, environnemental ou politique. Le tableau 5.1 illustre la chaîne logique menant à l'énoncé des constatations, conclusions et recommandations.



Éléments constitutifs des constatations

- 5.73** Les constatations sont les preuves spécifiques recueillies au cours de la vérification pour répondre aux objectifs de la vérification. Le Chef de mission élabore les constatations de vérification après avoir déterminé qu'il possède l'information probante suffisante et adéquate pour déterminer si les critères ont été satisfaits.
- 5.74** Les constatations de la vérification peuvent être positives ou négatives. Dans un cas, l'entité a effectué les diligences appropriées au regard des pratiques de gestion et a satisfait aux exigences des critères de performance. Dans l'autre cas, l'information probante révèle des lacunes, des faiblesses dans les pratiques de gestion et ces dernières ne respectent pas les exigences des critères de vérification.

5.75 Dans le cas d'une constatation négative, plusieurs considérations devraient être évaluées. Notamment il faut:

- déterminer si la lacune est un cas isolé ou constitue un problème systémique;
- évaluer l'impact possible ou réel de la lacune sur les résultats. Chaque fois que c'est possible, les répercussions du problème devraient être quantifiées pour illustrer ce qui en résulte;
- déterminer la cause de la lacune pour obtenir l'assurance que les recommandations seront appropriées;
- déterminer si l'entité vérifiée peut remédier au problème ou s'il échappe à son contrôle;
- recueillir d'autres preuves, s'il y a lieu, pour illustrer la nature et l'importance de la question;
- déterminer sur qui le problème a une incidence, comme sur d'autres unités de l'organisation ou d'autres ministères.

5.76 Lors de la rédaction d'une constatation, il est important de se demander : quelles sont les répercussions possibles de la lacune observée sur l'entité vérifiée? Les vérificateurs détermineront les répercussions de leurs constatations à l'aide de trois facteurs :

- *la cause et l'effet* : l'explication de la situation et la mesure des résultats constituent le fondement des conclusions et des recommandations. Si la cause et l'effet se sont produits dans le passé, la vérification devrait déterminer si le problème a été réglé;
- *l'importance* : les constatations devraient être quantifiées si possible ou elles devraient fournir un ordre de grandeur en termes de gravité. Par exemple, en termes de : dépenses ou revenus, répercussions sociales, économiques ou environnementales, sensibilité du domaine, risques;
- *les limites de la portée de la vérification* : les constatations doivent être délimitées par la portée et le mandat de la vérification. La vérification doit respecter les limites établies par le programme de travail bien qu'on ne puisse ignorer une constatation.

5.77 La cause d'une constatation constitue la raison pour laquelle il existe un écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée. La cause explique pourquoi la situation s'est produite et sert de fondement à toute recommandation constructive en vue de corriger la situation. Le Chef de mission devrait être en mesure de démontrer clairement le lien entre la cause identifiée et le ou les problèmes observés ou anticipés.

5.78 Plusieurs causes peuvent expliquer une même constatation. Pour une constatation négative, le Chef de mission doit déterminer :

- si la cause est corrigée, elle empêchera la reproduction de situations analogues;
- si la cause décelée échappe au contrôle de l'entité vérifiée. Dans ce cas, le Chef de mission tiendra compte du fait que l'application ou la mise en œuvre de la recommandation suggérée ne relèvera pas directement de l'entité vérifiée. Il devient alors utile d'indiquer non seulement la cause, mais aussi le responsable ou le centre de responsabilités concerné, afin de formuler une recommandation pertinente.

5.79 Avant d'inclure l'effet d'une constatation dans un rapport de vérification, le Chef de mission s'assure qu'elle est suffisamment grave et, le cas échéant, quelles sont les actions à mettre en œuvre pour corriger la situation.

5.80 L'effet peut s'être déjà produit ou avoir lieu actuellement, ou encore, se produire

dans l'avenir. Si l'effet a déjà eu lieu, avant de mentionner la constatation dans son rapport, le Chef de mission s'assure que la situation n'a pas été corrigée. Si la situation est déjà résorbée, il est conseillé au Chef de mission de mentionner le fait que des mesures correctives sont en cours ou que la situation est en voie d'être solutionnée.

- 5.81** Après avoir analysé une situation, le Chef de mission est en mesure d'énoncer ses constatations, y compris les causes et les effets.

Exemple d'une constatation

L'équipe de vérification a examiné l'exécution du budget de formation, afin de s'assurer que les médecins en déploiement avaient reçu la formation médicale nécessaire.

Les médecins militaires dans sept des quinze bases militaires n'avaient pas reçu la formation médicale spécialisée nécessaire pour aller en déploiement parce que le budget de formation et des frais de déplacement avaient été utilisés pour acheter de la fourniture médicale pour leur déploiement.

Ce manque de formation a engendré un manque de médecins militaires sur le terrain du déploiement, a nécessité le transfert de médecins spécialisés d'autres pays alliés, a occasionné des retards dans le traitement des patients, et a entraîné des frais de 70 millions de francs en frais de transport par hélicoptère et autres frais.

Conclusions pour chacun des objectifs

- 5.82** *L'équipe de vérification doit formuler des conclusions par rapport à chacun des objectifs de la vérification.*

- 5.83** Les conclusions sont des affirmations énoncées sur la base des constatations. Le Chef de mission doit énoncer des conclusions par rapport à chacun des objectifs de la vérification. Pour assurer la justesse des conclusions, il faut établir un lien direct entre l'information probante et les critères de vérification.

- 5.84** Le Chef de mission doit être certain des informations probantes et des constatations qui étayaient une conclusion. Le meilleur moyen d'éviter les conclusions fautives est de juger les situations avec objectivité, et de peser tous les éléments constituant les constatations avant de poser un jugement final.

- 5.85** Le Chef de mission doit évaluer l'importance relative des constatations par rapport aux objectifs de la vérification. Une conclusion défavorable doit être rendue lorsque l'importance relative et l'ampleur des écarts par rapport à une performance satisfaisante sont convaincantes.

Élaboration des recommandations

- 5.86** *Lorsque des lacunes importantes sont signalées, l'équipe de vérification doit faire des recommandations indiquant ce sur quoi il est possible d'apporter des améliorations. Il n'est toutefois pas nécessaire de faire des recommandations pour chacune des constatations de la vérification.*

- 5.87** Les constatations permettent d'élaborer des recommandations visant à inciter l'entité

à prendre des mesures correctives et à apporter les améliorations qui s'imposent. Une recommandation peut porter sur une seule lacune ou un certain nombre de constatations de même nature ou de lacunes connexes.

5.88 Pour certaines constatations, il peut être difficile d'émettre une recommandation. Dans de tels cas, la vérification peut encore faire une contribution importante en portant à l'attention de l'entité vérifiée et des destinataires du rapport une analyse de la situation. D'autre part, lorsque des mesures correctives sont en cours, il est recommandé d'en faire état.

5.89 Rédiger une bonne recommandation n'est pas toujours tâche facile. Les bonnes recommandations répondent à plusieurs critères tels que :

- elles sont appuyées par les constatations, les conclusions et découlent de celles-ci;
- elles ont pour but de supprimer les causes de la lacune;
- elles s'adressent à l'organisation qui est responsable d'y donner suite.

5.90 Les recommandations claires :

- sont formulées sans détours, simplement et peuvent être bien comprises sans autre contexte;
- sont énoncées de manière générale (c'est-à-dire indique ce qui doit être fait et laisse aux représentants de l'entité le soin d'établir comment cela sera fait);
- sont formulées de manière positive quant au ton et au contenu.

5.91 Les recommandations proactives :

- sont présentées à la voix active;
- sont pratiques, c'est-à-dire qu'elles peuvent être mises en œuvre dans un délai raisonnable, en prenant en compte les contraintes d'ordre juridique et autres;
- sont rentables et n'augmentent pas le fardeau administratif, c'est-à-dire que les coûts de mise en œuvre ne l'emportent pas sur les avantages;
- sont axées sur les résultats en indiquant les conséquences attendues, idéalement en termes mesurables;
- peuvent faire l'objet d'un suivi, c'est-à-dire qu'elles permettent de déterminer si les mesures proposées ont été prises;
- sont uniformes et cohérentes par rapport aux autres recommandations du rapport et tiennent compte des recommandations faites dans des rapports antérieurs, le cas échéant.

5.92 Pour que le personnel de vérification puisse élaborer des recommandations proactives

et pratiques, et pour que les représentants de l'entité aient assez de temps pour préparer une réponse et préparer un plan d'action, l'équipe de vérification devrait, dès que possible, et normalement à la fin de la phase d'examen, obtenir les vues de la direction.

- 5.93** Il est important d'ajouter que les recommandations visant à modifier les dispositions législatives ont un caractère très délicat. Si des constatations laissent supposer qu'il est nécessaire de modifier les dispositions législatives, la question devrait être discutée avec des experts juridiques.

MODÈLES DU CHAPITRE







Modèle 5.1 - (Réf. 5.9– 5.13)

Élaboration des programmes de travail

1. Suite à la validation du Rapport d'étude préparatoire (REP), le Chef de mission se sert de la grille logique de vérification pour élaborer les programmes de travail. Un programme de travail est élaboré pour chaque objectif de vérification.
2. Il reprend l'objectif de vérification, le ou les critère(s) de vérification et définit les instructions détaillées de vérification qui permettront aux vérificateurs assistants de réunir les informations nécessaires pour conclure sur le ou les critères de vérification. Il présente une fiche mémoire des limites et avantages des techniques de collecte de données.
3. Le Chef de mission affecte à chaque vérificateur son ou ses programmes de travail et discute avec lui des instructions détaillées du programme. Il confirme aussi les délais d'exécution.
4. Le vérificateur met en œuvre le programme de travail, et s'assure que les instructions détaillées permettent de conclure sur les critères de vérification. Dans le cas éventuel où le vérificateur met à jour le programme de travail, il doit informer le Chef de mission pour que celui-ci puisse revoir l'allocation du temps prévu.
5. Suite à la mise en œuvre du programme de travail qui indiqueront les références de travail utilisées pour exécuter les instructions détaillées dans la colonne prévue au Modèle ci-joint.

			Étape/Numéro/mois- année E.1.1/ Page 1 sur 1
Date :/...../.....	Titre Mission :	Code produit :	Collaborateur :
	Exercices :	Modèle : Programme de travail	Titre : Revue par : Date :...../...../.....

Projet de vérification:

Objectif 1 :

Ligne d'enquête

Critères :

- 1.1.
- 1.2.
- 1.3

Instructions détaillées :

N°	Instructions détaillées	Sources d'information	Réf. Feuille de travail
1.1.1			
1.1.2			
1.1.3			
1.2.1			
1.2.2			
1.2.3			

Modèle 5.2 - (Réf. 5/71 – 5.96)

Exécution des programmes de travail

Les étapes à respecter pour l'exécution d'un programme sont :

- exécuter les instructions détaillées;
 - recueillir les informations probantes;
 - analyser les informations probantes et tirer des conclusions;
 - comparer les résultats avec les critères de vérification et conclure si les critères sont atteints;
 - évaluer le caractère adéquat et suffisant des preuves.
1. Muni du programme de travail, le vérificateur prend contact avec les responsables des activités (ou des opérations) pour organiser l'exécution du programme.
 2. Lorsque le programme est exécuté, le vérificateur rédige une synthèse qui conclut sur chaque critère de vérification. Cette synthèse est composée de la ligne d'enquête, de l'objectif, des critères, des constatations, des causes, des effets potentiels, des conclusions et des recommandations. Il met à jour le programme de travail en y insérant la référence aux feuilles de travail utilisées.
 3. Le vérificateur transmet électroniquement au Chef de mission sa synthèse, ses feuilles de travail, et les copies papiers des informations probantes se rapportant à la synthèse.
 4. Le chef de mission sauvegarde une version de la synthèse, et renomme le fichier « SYNTHÈSE REVUE ». Il active ensuite la fonction « suivi des modifications », revoit le travail effectué par le vérificateur, et insère ces commentaires et les changements proposés. Dans la section « commentaires généraux » de la synthèse, le Chef de mission indiquera les insuffisances du travail effectué, et proposera des étapes supplémentaires pour permettre de conclure sur le critère.
 5. Ce fichier « SYNTHÈSE REVUE » est ensuite transmis au vérificateur pour prendre en charge les commentaires, changements et travaux complémentaires demandés par le Chef de mission. Le vérificateur après avoir effectué le travail, transmet à nouveau la « SYNTHÈSE REVUE » au Chef de mission pour approbation.
 6. Lorsque le Chef de mission n'a pas d'observations ou de changements, il l'approuve et la sauvegarde sous le nom « SYNTHÈSE VALIDÉE ».
 7. Le Chef de mission rédige sur la base de la synthèse validée un sommaire des synthèses qui retient les constatations importantes, les causes s'y rattachant et les effets éventuels ainsi que les recommandations qui sont liées.

CHAPITRE LE RAPPORT







LE RAPPORT

- 6.1** Le rapport constitue la phase finale du processus de la vérification de performance, et son objectif est de communiquer les résultats de la vérification à ses destinataires. Le rapport est donc la seule partie visible du travail de vérification. Il doit satisfaire aux normes de qualité les plus élevées tant sur le plan du contenu que de la présentation.
- 6.2** Tout au long de la vérification, et ce dès la première entrevue, le processus de communication des résultats est enclenché avec les responsables de l'entité vérifiée. Au cours des travaux, l'équipe de vérification valide les constatations avec les gestionnaires de l'entité.
- 6.3** À la fin des travaux d'examen, une séance de restitution est tenue par l'équipe de vérification avec les responsables de l'entité sur l'ensemble des constatations. C'est sur cette base que le rapport provisoire est élaboré et qu'il sera validé par la hiérarchie de l'ISC. Le rapport est finalisé à la suite de la séance contradictoire avec les responsables de l'entité.

Séance de restitution avec l'entité

- 6.4** L'équipe de vérification demande la confirmation des faits découlant de la vérification. Des séances de restitution ont d'abord lieu avec les responsables des secteurs vérifiés et, par la suite, avec la direction de l'entité.
- 6.5** À l'aide de synthèses des constatations et des recommandations, l'équipe communique avec les responsables de l'entité afin d'obtenir leurs réactions aux constatations et recommandations. L'équipe peut ainsi s'assurer de la justesse de chacune des constatations et de la suffisance des preuves pour les appuyer.
- 6.6** À la suite de la séance de restitution, la direction de l'entité sera mieux préparée à fournir ses observations écrites sur les constatations et les recommandations lors de la réception du rapport provisoire.

Rapport provisoire

- 6.7** L'ébauche du rapport provisoire est rédigée dès la fin des travaux sur place, et tient compte des résultats de la séance de restitution avec l'entité.
- 6.8** Le rapport provisoire sert à obtenir l'avis de la hiérarchie de l'ISC sur l'importance et l'organisation des questions soulevées, et sur la pertinence des messages du rapport. Les recommandations doivent figurer dans le rapport provisoire. Il sert ensuite à obtenir les commentaires de l'entité lors de la procédure contradictoire.
- 6.9** **Communication avec les tiers.** L'ISC se doit d'assurer l'exactitude et l'intégralité des mentions des autres entités concernées. Le Chef de mission enverra un avis écrit aux tiers qui sont identifiés dans le résumé du rapport. On entend par « tiers » toute organisation ou personne, à l'extérieur de l'entité vérifiée, à laquelle le rapport de vérification fait référence.

Séance contradictoire

- 6.10** Le principe du contradictoire s'impose aux vérificateurs. Ils doivent communiquer aux agents et aux responsables des structures contrôlées les résultats de leurs investigations et requérir leurs réponses, par écrit, dans le délai qui leur est imparti, avant la rédaction du rapport définitif de vérification.
- 6.11** *Après lecture par le Collège des Vérificateurs, le Chef de mission doit transmettre le rapport provisoire à l'entité afin de recueillir ses observations écrites et les documents permettant d'étayer leur point de vue.*
- 6.12** Le Chef de mission responsable de la mission doit avoir complété son travail d'examen de la qualité avant que le rapport provisoire soit envoyé à l'entité.
- 6.13** Sur la base de leurs observations écrites, une séance est tenue avec les responsables de l'entité au cours de laquelle les réponses de l'entité sont discutées. Au cours de cette séance, l'ISC communique sa décision d'accepter ou non les arguments proposés.

Rapport définitif

- 6.14** *Le rapport doit intégrer les commentaires acceptés par l'équipe de vérification en réponse à la procédure du contradictoire et les commentaires de l'entité. Il doit ensuite être transmis pour approbation au Chef de l'ISC. Le rapport définitif ainsi signé et daté par le Chef de mission doit être transmis au responsable de l'entité.*
- 6.15** Le rapport communique au lecteur les éléments suivants :
- les objectifs de la vérification;
 - la nature et la portée de la vérification, y compris les restrictions;
 - la période visée;
 - les normes professionnelles utilisées;
 - la description du programme ou de l'activité qui a fait l'objet de la vérification;
 - les responsabilités de la direction de l'entité vérifiée;
 - les critères de vérification;
 - les constatations de la vérification;
 - les recommandations indiquant ce qui doit être amélioré ou corrigé;
 - la procédure du contradictoire;
 - les conclusions tirées par rapport à chaque objectif de la vérification, y compris toute réserve, le cas échéant, et finalement;
 - le résumé.
- 6.16** On s'attend à ce que le rapport de vérification réponde aux besoins de ses destinataires. Lors de la rédaction de son rapport, l'équipe de vérification pense donc à la meilleure façon de communiquer et de faire état des faits dans les cas de non satisfaction aux critères de vérification. Pour ce faire, il doit tenir compte de plusieurs facteurs dont notamment la portée de la vérification, les valeurs pécuniaires mises en jeu, le potentiel d'économie, le risque de mauvaise gestion, et la sécurité.
- 6.17** En plus des constatations de non-satisfaction des critères, la tendance actuelle veut que le rapport de vérification signale les aspects positifs, c'est à-dire les cas où l'entité s'est conformée aux critères d'économie, d'efficacité ou d'efficacité. Cela atténue la perception négative du rapport.

Le rapport de vérification doit inclure les éléments suivants :

- 6.18 Objectifs.** Énoncer clairement les questions-clés auxquelles la vérification entend répondre (comme « déterminer si l'entité a pris les mesures pour que le programme soit réalisé au meilleur coût ») de même que les aspects liés à des objectifs autres que ceux de la vérification (comme « fournir de l'information sur... »)
- 6.19 Nature et portée de la vérification.** Énoncer ce qui a été vérifié, la portée de la vérification et ce qui a été exclu, le cas échéant. Quand l'objectif de la vérification est de formuler une conclusion, à savoir si une entité a respecté des autorisations spécifiées ou si les opérations ont été réalisées conformément aux autorisations spécifiées, le Chef de mission précise les autorisations sur lesquelles il fait rapport dans la portée de la vérification.
- 6.20 Période visée.** Informer le lecteur de la période couverte par la vérification et l'assurer que le rapport porte sur des questions encore d'actualité.
- 6.21 Normes professionnelles.** Afin de donner l'assurance que la vérification a été faite d'une manière professionnelle, tous les rapports de vérification de l'ISC contiennent l'énoncé suivant : « Les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux Normes de contrôle de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI) ».
- 6.22 Description du programme ou de l'activité.** Décrire le contexte et donner des renseignements de base de sorte que le lecteur ait une perspective suffisante du programme ou de l'activité vérifiée pour comprendre les questions abordées.
- 6.23 Responsabilités de la direction de l'entité vérifiée.** Exposer les responsabilités de la direction de l'entité relativement à la performance et aux résultats dans le secteur vérifié.
- 6.24 Critères de vérification.** Énumérer les critères utilisés et leurs sources.
- 6.25 Constatations.** Signaler dans quelle mesure la performance a correspondu aux critères, et présenter une analyse et de l'information suffisantes et adéquates pour que la question soit bien comprise. Les constatations font bien ressortir l'importance de la question et, à cette fin, il faut décrire son incidence sur la qualité de la performance ou quantifier le problème. Les constatations mentionnent, si la chose est possible, l'effet sur les résultats. La constatation doit être présentée d'une manière convaincante, mais aussi équitable. La cause profonde du problème est décrite et des aides visuelles sont utilisées, si possible, pour illustrer la nature du problème.
- 6.26** Dans le cadre d'une vérification, il arrive que des constatations non liées aux objectifs et aux critères de vérification soient identifiées. Dans ce cas, ces constatations ne sont pas incluses dans le rapport mais peuvent être présentées à la direction de l'entité dans une lettre à la direction, laquelle renferme les suggestions quant aux améliorations à apporter.
- 6.27 Recommandations.** Indiquer ce sur quoi et comment il est possible d'apporter des améliorations là où des lacunes sont constatées. Seules les lacunes importantes doivent être abordées.

- 6.28** Les recommandations devraient viser des secteurs où il y a des risques importants pour l'entité si les lacunes ne sont pas corrigées. Les vérifications incluent des recommandations visant à susciter des mesures correctives dans les secteurs où les constatations démontrent un potentiel d'amélioration important des activités et de la performance.
- 6.29 La procédure du contradictoire.** Exposer les commentaires fournis par la direction de l'entité vérifiée sur l'ensemble de la vérification incluant, le cas échéant, les mesures prévues en réponse à la vérification et les divergences d'opinion.
- 6.30 Conclusions.** D'une manière générale, en se basant sur les informations probantes et sur une analyse professionnelle solide, des conclusions sont tirées par rapport à chaque objectif de la vérification. De cette façon, la vérification serait de nature à inciter les responsables de l'entité vérifiée à y remédier par la prise des mesures adéquates tant internes qu'externes, et par la mise en œuvre des recommandations formulées par l'ISC.
- 6.31 Résumé.** Tous les rapports individuels contiennent, de plus, une section de Résumé qui fait la synthèse des principaux messages du rapport à l'intention des lecteurs qui ne liront peut-être pas tout le rapport parce qu'ils n'en ont pas le temps. Le Résumé met en relief, de façon précise, claire, cohérente et concise, l'information qui présente un intérêt majeur pour les lecteurs et qui leur permet de bien comprendre ce qui a été vérifié, pourquoi est-ce important, et ce qui a été constaté.
- 6.32** Le Résumé contient les trois sections suivantes :
- **Objet.** Il s'agit de donner au lecteur l'information nécessaire sur ce qui a été vérifié, c'est-à-dire : le mandat ou la mission de l'entité vérifiée et son statut; toute information nécessaire pour comprendre les constatations; la nature de la vérification, son objet et la période sous revue.
 - **Pertinence.** Cette section vise à montrer l'importance de l'entité et de ses activités, ou du programme examiné et par conséquent, la pertinence de la vérification effectuée. Il s'agit donc de :
 - donner la raison d'être du programme, de l'activité ou de l'entité en cause;
 - décrire la situation que le programme ou l'activité vise à adresser;
 - faire ressortir son importance pour la population ou l'économie ;
 - clore cette section avec le montant du budget de l'entité ou du programme ou d'autres données significatives.
 - **Constatations.** Cette section vise à énoncer les constatations les plus significatives de la vérification.
- 6.33** Le résumé est partie intégrante du rapport et est soumis à l'entité dans le rapport provisoire. Bien que le résumé fasse l'objet de discussions avec l'entité, l'ISC se réserve le droit de le formuler de la manière qu'il juge appropriée.

Caractéristiques d'un rapport de qualité

- 6.34 Le rapport de vérification doit inclure de l'information complète, exacte, objective, convaincante, claire, concise et opportune.**
- 6.35 Information complète.** L'information doit porter sur toute l'organisation ou tous les secteurs importants des activités qui ont fait l'objet de la vérification, pour permettre une compréhension adéquate et correcte des questions rapportées. Elle doit soutenir les constatations et mentionner les efforts faits par l'entité pour corriger les difficultés observées.
- 6.36 Information exacte.** Les éléments présentés à titre de preuves doivent être vrais, complets, et toutes les constatations doivent être correctement formulées. L'exactitude est rendue nécessaire pour garantir au lecteur que ce qu'il lit est fiable et crédible. L'information doit être exacte et présentée de manière fidèle. Les constatations et les conclusions doivent être soutenues par des preuves relevées dans les feuilles de travail du Chef de mission.
- 6.37 Information objective.** L'objectivité nécessite que le rapport soit présenté de manière équilibrée aussi bien par le contenu que par le ton. La crédibilité du rapport s'améliore considérablement lorsque les preuves y sont présentées de façon non tendancieuse. L'information rapportée doit être objective et élaborée avec toute impartialité. Le résultat de la vérification doit être présenté sous une forme équilibrée et appropriée.
- 6.38 Information convaincante.** En règle générale, il faut que les résultats coïncident avec les objectifs de la vérification, que les constatations soient présentées de manière convaincante, et que les conclusions et les recommandations découlent logiquement ou analytiquement des faits et arguments présentés.
- 6.39 Information claire.** L'information doit être compréhensible et clairement présentée. Des questions techniques devraient être abordées avec une terminologie et une logique facilement comprises par tout lecteur non initié à qui s'adresse le rapport. Pour faciliter la lecture du rapport, il est préférable d'utiliser un vocabulaire simple pour que le message passe sans que le contenu ni les faits ne soient sacrifiés. Si des termes techniques et des abréviations non courantes sont utilisés, ils doivent être clairement définis. Il est important que le rapport renferme des énoncés clairs afin de minimiser les risques de fausse interprétation.
- 6.40 Information concise.** Un rapport est concis lorsque l'information importante et pertinente est formulée sans détour et va droit au but pour transmettre et étayer un message. Les rapports qui sont à la fois complets et concis sont susceptibles de réaliser de meilleurs résultats.
- 6.41 Information opportune.** Une information complète, pertinente et fiable n'est d'aucune utilité si elle n'est pas produite en temps opportun. L'utilité de l'information diminue avec le temps lorsqu'il s'agit de prendre des décisions. Une information présentée trop longtemps après l'examen en cause ne présente qu'un intérêt historique.

CHAPITRE LE SUIVI







Objectif du suivi des recommandations

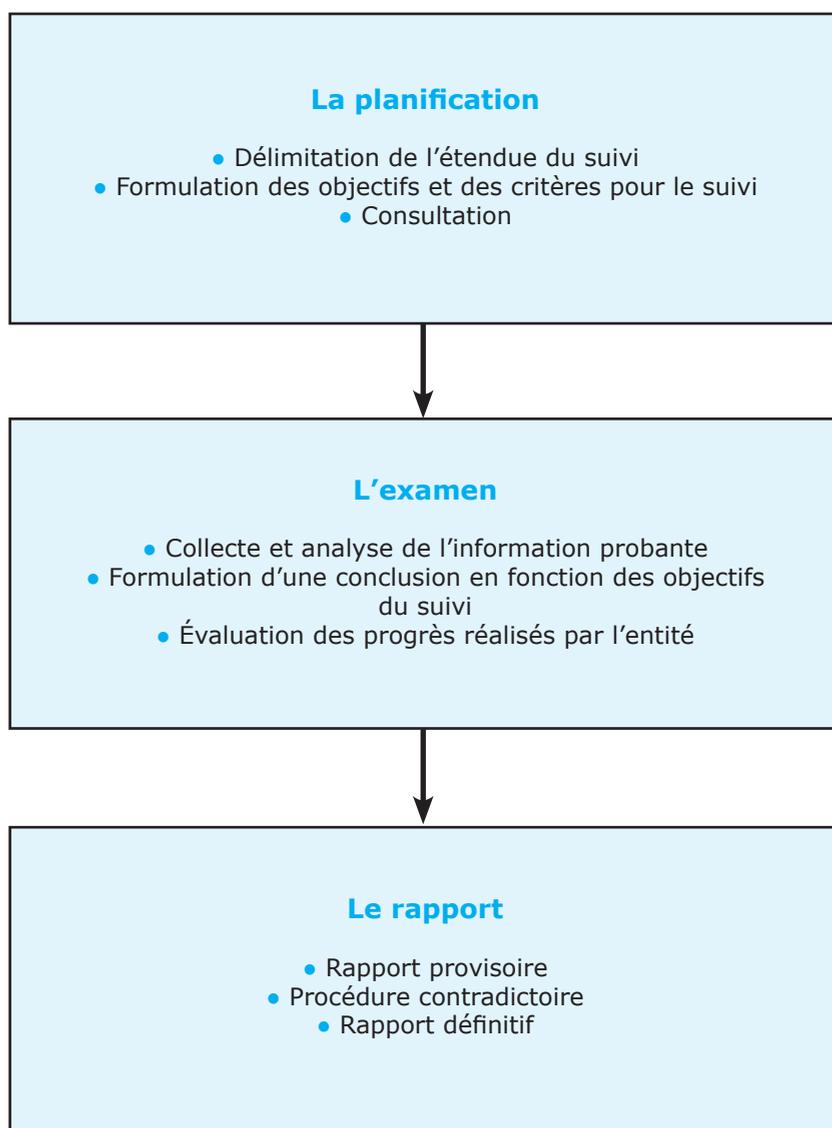
- 7.1** L'objectif du suivi est de déterminer si les problèmes ou les questions décelées à l'origine ont été réglés. Les questions peuvent évoluer au fil du temps. Si le Chef de mission s'attache exclusivement aux mesures prises pour donner suite aux recommandations, il pourrait ne pas obtenir un tableau fidèle, car les recommandations peuvent ne pas s'appliquer à un nouveau contexte ni à la manière dont la question aurait évolué. L'objectif du suivi est d'établir l'étendue des progrès qui ont été accomplis pour donner suite aux recommandations initiales et pour régler les questions signalées.
- 7.2** *Lorsqu'elle formule des recommandations, l'équipe de vérification doit s'assurer de la suite donnée à celles-ci et examiner si les lacunes identifiées ont été corrigées.*
- 7.3** Le rapport de suivi fait donc état des progrès réalisés par l'entité en vérifiant l'étendue de la mise en œuvre des recommandations originales et le règlement des questions d'origine.
- 7.4** Ainsi, le rapport de suivi permet de constater le degré d'amélioration de la gestion des entités publiques. Le suivi facilite la mise en œuvre effective des recommandations du rapport initiale et permet le retour d'information vers l'ISC.
- 7.5** Le suivi est en soi une vérification de performance. Par conséquent, le Chef de mission appliquera la méthode de la vérification de performance au cours de toutes les phases de la vérification (voir chapitres 3, 4, 5 et 6 du Guide). Le tableau 7.1 illustre les phases d'un suivi.

Affectation des ressources pour la vérification

- 7.6** Idéalement, l'équipe de vérification chargée de la première vérification est chargée d'effectuer le suivi. Toutefois, cela n'est pas toujours possible.
- 7.7** La nécessité d'affecter à cette vérification des membres de l'équipe qui a effectué la vérification initiale peut dépendre de la complexité des questions qu'il faut vérifier de nouveau. S'il s'agit de questions complexes, le Chef de l'ISC pourrait envisager d'affecter des membres de la première équipe de vérification à l'équipe actuelle.
- 7.8** Il se peut qu'aucun des membres de l'équipe précédente ne puisse participer au suivi. Si l'équipe de vérification est surtout constituée de nouveaux membres, le Chef de mission peut organiser une réunion avec les membres de l'équipe précédente, s'ils sont disponibles, au moment où le suivi est sur le point de commencer.
- 7.9** Cette réunion peut servir de séance de formation ou d'orientation pour les nouveaux

membres au sujet des questions de vérification et de la stratégie de la vérification précédente. Il est important d'assurer un bon transfert de connaissances afin de permettre à la nouvelle équipe de s'ajuster rapidement à un nouveau contexte. Ainsi, le transfert des connaissances nécessaires pour effectuer la vérification à nouveau, en tout ou en partie, peut s'effectuer. Lorsqu'aucune de ces mesures ne peut être prise, il faudra prévoir plus de temps de planification pour permettre à la nouvelle équipe de se familiariser avec le sujet à vérifier.

Tableau 7.1 : Les phases d'un suivi



La planification du suivi

7.10 Le suivi doit être bien planifié si l'on veut atteindre les objectifs visés. Une planification préliminaire s'impose, car les recommandations et les questions découlant de la vérification initiale ne méritent peut-être pas toutes d'être vérifiées de nouveau. Il faut donc se poser de nombreuses questions au moment de planifier le suivi. Voici les principales :

- l'entité a-t-elle disposé de suffisamment de temps pour régler les questions soulevées à l'origine?
- les recommandations sont-elles toujours pertinentes?
- la vérification devrait-elle porter seulement sur la mise en œuvre des recommandations, ou les questions elles-mêmes devraient-elles être vérifiées de nouveau?

7.11 Délimitation de l'étendue du suivi. Les questions qui ont été examinées au cours de la vérification initiale sont les premières que le Chef de mission devrait considérer. Cependant, entre la vérification initiale et le rapport de suivi, le contexte peut avoir évolué beaucoup. Par exemple :

- le programme vérifié peut avoir été modifié, avoir pris de l'importance, ou être devenu caduc;
- les circonstances, le financement et les considérations connexes peuvent avoir changé;
- les priorités des dirigeants ou d'autres facteurs liés au contexte peuvent aussi n'être plus les mêmes.

7.12 Dans le cas où des recommandations ne sont plus d'actualité, l'équipe de vérification devra être en mesure de démontrer qu'elles ne sont plus pertinentes pour l'entité.

7.13 Formulation des objectifs et des critères pour le suivi. Les critères et les objectifs de la vérification du suivi sont habituellement les mêmes que ceux utilisés lors de la vérification initiale.

7.14 Consultation. Si des consultations avaient été faites pour la vérification précédente, le Chef de mission pourrait solliciter, au moment de la planification, les mêmes personnes.

L'examen

7.15 Collection et analyse de l'information probante. Les travaux de vérification du suivi sont effectués avec la même rigueur que celle dont on fait preuve au cours de la vérification initiale. Les étapes à suivre lors de la phase de l'examen sont les suivantes :

- concevoir les procédés de vérification;
- appliquer les procédés de vérification;
- recueillir les éléments probants;
- analyser les éléments probants;
- évaluer le caractère adéquat et suffisant des preuves.

- 7.16** Formulation d'une conclusion en fonction des objectifs du suivi. L'équipe de vérification présente une conclusion, à savoir si l'entité vérifiée a traité, comme il se devrait, chacune des recommandations relevées dans le rapport initial. Le niveau de mise en œuvre d'une recommandation est évalué selon une échelle de un à cinq : (1) pas de progrès ou progrès négligeables; (2) étape de la planification; (3) préparatifs en vue de la mise en œuvre; (4) mise en œuvre substantielle; (5) mise en œuvre complète. Le Chef de mission évalue donc le niveau de mise en œuvre de chaque recommandation pour ensuite évaluer le taux global de mise en œuvre de l'ensemble des recommandations.
- 7.17** Évaluation des progrès réalisés par l'entité vérifiée. Toutes les recommandations n'ayant pas la même importance, l'évaluation d'ensemble peut conclure à des progrès satisfaisants même si certaines recommandations n'ont pas été mises en œuvre. Cette situation se présente notamment dans le cas où les quelques recommandations non mises en œuvre ou partiellement mises en œuvre ne concernent pas les domaines les plus significatifs de l'activité de l'entité.
- 7.18** Pour l'ensemble des recommandations, le Chef de mission devrait s'appuyer sur chacune des évaluations établies et sur son jugement professionnel, afin d'attribuer une cote d'évaluation globale à l'entité pour les progrès réalisés à l'égard de l'ensemble des recommandations.
- 7.19** Cette évaluation devrait être formulée comme une déclaration dans laquelle le Chef de mission indique si les progrès de l'entité ont été satisfaisants, par exemple : « Dans l'ensemble, les progrès réalisés pour mettre en œuvre les recommandations de la vérification du (date) de (sujet) ont été satisfaisants/insatisfaisants. »

Le rapport

- 7.20** Le résumé du rapport du suivi est essentiellement le même que pour toutes les vérifications. Toutefois, les constatations devraient présenter le taux global de mise en œuvre des recommandations et une opinion générale, à savoir si les progrès accomplis sont satisfaisants.

Exemple d'une opinion générale et de constatations sur les progrès accomplis :

- « La Mairie a complètement mis en œuvre neuf des quinze recommandations formulées lors de la vérification initiale, soit un taux de mise en œuvre de 60 %. »
- « Dans l'ensemble, des progrès satisfaisants ont été réalisés depuis 2005 pour appliquer nos recommandations. Les recommandations touchant le contrôle, la gestion financière et la gestion des ressources humaines ont été complètement mises en œuvre. Cependant, les progrès sont insatisfaisants en ce qui concerne l'archivage des décisions importantes ainsi que l'établissement d'une situation exhaustive du patrimoine. »
- « Dans l'ensemble, les progrès réalisés pour mettre en œuvre les recommandations de la vérification de 2005 de la Mairie ont été satisfaisants/insatisfaisants. »

CHAPITRE

VIII

LA GESTION DE LA QUALITÉ







LA GESTION DE LA QUALITÉ

Importance de la qualité pour les ISC

- 8.1** La qualité des travaux réalisés par les ISC a une incidence directe sur leur réputation et leur crédibilité et, en bout de ligne, sur leur capacité à réaliser leur mandat. La crédibilité est évidemment essentielle à tout organisme de vérification, car il faut convaincre les utilisateurs des rapports de passer à l'action. Sans crédibilité, il est impossible d'opérer efficacement.
- 8.2** Gérer la qualité démontre clairement que l'intérêt des diverses parties prenantes telles que le Chef de l'État, le Premier Ministre, l'Assemblée nationale, la société civile et les partenaires techniques et financiers, est bien servi. En effet, les parties prenantes s'attendent à ce que les structures de contrôle livrent des produits conformes aux normes les plus élevées possibles. De plus, gérer la qualité permet aux ISC d'assurer le respect des normes professionnelles, de fournir des services à valeur ajoutée et de créer un sentiment de fierté parmi ses membres. En effet, le succès des produits motive les équipes de vérification à poursuivre l'excellence.
- 8.3** Les divers systèmes de gestion de la qualité sont fondés sur un certain nombre de principes, dont les plus importants sont les suivants :
- les responsabilités de chaque intervenant dans le processus de contrôle sont clairement définies et elles sont communiquées adéquatement;
 - les contrôles se déclenchent au moment opportun, lorsque des risques-clés se présentent;
 - le processus de contrôle est efficient et efficace; un trop grand nombre de contrôles peut donner lieu au non-contrôle;
 - les contrôles sont structurés en cascade; ce sont des mécanismes collectifs, de direction, d'équipe et individuels bien agencés;
 - les mécanismes de contrôle sont axés sur les résultats;
 - tout le personnel qui participe à la réalisation de missions de vérification contribue à l'évolution continue du cadre de contrôle qualité.
- 8.4** Pour qu'un système de contrôle qualité soit efficace, il doit être intégré à la culture, à la stratégie, aux politiques, aux procédures et aux méthodes de travail de l'ISC. De cette manière, la qualité est assurée au moment même où l'ISC exécute ses travaux et produit ses rapports, et non pas seulement lors d'un processus distinct appliqué une fois que le rapport est délivré.

8.5 Aucun ensemble de règles ne peut couvrir toutes les circonstances d'une vérification. L'accent est donc mis sur l'exercice du jugement professionnel. En arriver à un juste équilibre entre les mesures de contrôle qualité requises et le jugement professionnel que les praticiens peuvent exercer est l'un des défis à relever dans la gestion de la qualité. D'une part, les praticiens ont besoin de souplesse et de latitude et, d'autre part, il faut gérer les risques les plus importants pour la conformité aux normes professionnelles.

Qualité, contrôle qualité et assurance qualité

8.6 On confond parfois les notions de qualité, de contrôle qualité et d'assurance qualité. Ce sont des concepts complémentaires mais distincts, qu'il faut bien comprendre parce qu'ils servent de fondement à la mise en œuvre d'un système de contrôle qualité.

8.7 **Qualité.** La qualité est un engagement à l'action qui influencera les attitudes. Plus précisément, c'est un engagement de l'ISC à effectuer ses travaux en conformité avec ses valeurs fondamentales et ses exigences professionnelles. La qualité d'une mission de vérification peut donc être mesurée en fonction de son degré de conformité avec ces deux éléments.

8.8 **Contrôle qualité.** Le contrôle qualité réfère aux politiques et procédures destinées à fournir à une ISC l'assurance raisonnable que ses travaux de vérification sont réalisés conformément aux normes pertinentes et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables, et que les rapports qu'elle délivre sont appropriés dans les circonstances.

8.9 La responsabilité du contrôle qualité relève de l'unité ou de la personne responsable de cette fonction. La responsabilité du personnel est de faire un travail de qualité en appliquant les politiques et procédures de contrôle qualité.

8.10 Le contrôle qualité s'exerce au niveau institutionnel et au niveau des missions. Au plan institutionnel, il s'exerce au niveau de l'ensemble des activités de l'ISC. Au plan des missions, il s'exerce tout au long de la réalisation de la mission, plus particulièrement aux étapes suivantes du processus de vérification :

- planification:
- plan annuel des missions de vérification;
- sélection des vérifications;
- rapport d'étude préparatoire;
- examen:
- réalisation du programme de travail;
- rapports:
- rapport provisoire;
- rapport définitif;
- rapport annuel.

8.11 **Assurance qualité.** Il s'agit ici d'un processus comportant la surveillance et l'évaluation en continu du bon fonctionnement du système de contrôle qualité au moyen principalement de revues à posteriori de missions de vérification. Ce processus a pour objet de fournir à l'ISC l'assurance raisonnable que les politiques et procédures liées au contrôle qualité sont appliquées correctement.

8.12 L'assurance qualité permet à l'ISC de s'assurer que :

- les contrôles qualité nécessaires sont établis et appliqués;
- des moyens de renforcer ou d'améliorer le contrôle qualité sont identifiés.

8.13 Cette fonction de surveillance met l'accent sur la conception et l'opération du système de contrôle qualité. Son but n'est pas de critiquer le personnel qui réalise des missions de vérification mais bien de veiller à ce que les travaux de vérification respectent les meilleures pratiques internationales et répondent aux besoins de ceux intéressés par les travaux de l'ISC.

Aperçu des normes de contrôle qualité

8.14 Tel que mentionné au paragraphe 8.10, le contrôle qualité s'exerce à deux niveaux distincts. Au premier niveau, le contrôle qualité donne le ton à l'ISC dans son ensemble en dictant les politiques et procédures à être suivies. Au deuxième niveau, le contrôle qualité précise les exigences devant être appliquées au cours de missions de vérification spécifiques.

8.15 En ce sens, deux normes distinctes mais complémentaires de l'INTOSAI encadrent le contrôle qualité dans les ISC.

Au niveau de l'ISC	Contrôle qualité pour les ISC (ISSAI 40)
Au niveau de la mission	Contrôle qualité d'un audit d'états financiers (ISSAI 1220)

Contrôle qualité pour les ISC (ISSAI 40)

8.16 Cette norme traite des responsabilités d'une ISC d'établir un cadre global de contrôle qualité devant s'appliquer à tous les travaux qu'elle effectue, c'est-à-dire les audits financiers, les audits de conformité, les audits de performance et les autres travaux.

8.17 Cette norme se concentre sur les aspects organisationnels du contrôle qualité des vérifications. Elle fournit un cadre qui vient s'ajouter aux autres normes et directives de l'INTOSAI.

8.18 L'ISSAI 40 se fonde sur les principes clés de la Norme internationale de contrôle qualité ISQC 1 élaborée par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (CNIAA) et publiée par la Fédération internationale des comptables (IFAC). Elle a toutefois été adaptée lorsque c'était nécessaire pour s'appliquer aux ISC et prendre en compte leur mandat qui est souvent plus vaste que celui d'un cabinet professionnel de vérification. Les exigences de l'ISSAI 40 ne sont donc pas identiques à celles de l'ISQC 1.

8.19 Il appartient évidemment à chaque ISC de déterminer la meilleure manière d'appliquer les politiques et les directives de cette norme en fonction de son mandat, sa structure, ses risques et la nature des travaux qu'elle effectue.

Contrôle qualité d'un audit d'états financiers (ISSAI 1220)

- 8.20** Cette ligne directrice de l'INTOSAI pour l'audit financier s'inspire de la norme internationale ISA 220 « Contrôle qualité d'un audit d'états financiers » également publiée par le CNIAA. Elle fournit des indications supplémentaires sur cette norme ISA qui est reprise intégralement dans la ligne directrice. Cette norme traite des obligations spécifiques du vérificateur concernant les procédures de contrôle qualité devant être appliquées à une mission particulière d'audit d'états financiers. Elle traite également, le cas échéant, des responsabilités de la personne chargée du contrôle qualité. Il est important de noter que bien que cette norme s'applique aux audits d'états financiers, ses principes sous-jacents sont pertinents pour tous les types de travaux réalisés par une ISC et ont été reflétés comme tels dans le présent chapitre.
- 8.21** L'ISSAI 1220 est structurée de la même manière que la norme ISSAI 40 et elle couvre essentiellement les mêmes éléments, mais au niveau d'une mission individuelle.

Système de contrôle qualité de l'ISC

- 8.22** Il est essentiel que tout le personnel de l'ISC fasse preuve d'intégrité, d'impartialité, d'objectivité, de compétence et de professionnalisme. Étant donné les obligations et les responsabilités incombant à l'ISC, elle doit faire appel aux méthodologies et aux procédures les plus affinées. Elle est donc tenu de mettre au point des modalités pratiques qui obtiennent l'adhésion de tout son personnel, qu'il s'agisse de normes, de procédures, de programmes de travail, de méthodologies ou de la supervision. Les missions de vérification sont souvent des exercices complexes qui nécessitent des compétences, des expertises et des expériences très diverses. Il est donc important de garantir la qualité du travail effectué en mettant en œuvre un cadre de gestion garantissant la qualité des travaux effectués.

Objectif de l'ISC

- 8.23** *L'ISC doit mettre en place et maintenir un système de contrôle qualité afin d'obtenir l'assurance raisonnable :*
- *que l'ISC et ses membres se conforment aux normes professionnelles et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables;*
 - *que les rapports délivrés par l'ISC sont appropriés aux circonstances.*

Éléments d'un système de contrôle qualité

- 8.24** *Le système de contrôle qualité de l'ISC doit comporter des politiques et procédures couvrant chacun des éléments suivants:*

1. Les responsabilités d'encadrement pour la qualité au sein de l'ISC :

- *la promotion d'une culture valorisant la qualité;*
- *l'attribution claire de la responsabilité fonctionnelle pour le système de contrôle qualité de l'ISC;*

2. Les règles de déontologie pertinentes :

- *Le respect des règles de déontologie pertinentes;*

3. L'acceptation, la sélection et le maintien des relations clients et de missions spécifiques :

- *la compétence et les capacités de l'ISC;*
- *l'évaluation des risques;*

4. Les ressources humaines :

- *la compétence et la capacité du personnel;*
- *le recrutement;*
- *les critères d'affectation du personnel aux équipes de mission;*
- *l'évaluation du rendement, la formation, la rémunération et le cheminement professionnel du personnel.*

5. La réalisation des missions :

- *les responsabilités pour la supervision et la revue des dossiers;*
- *les consultations;*
- *les divergences d'opinion;*
- *la revue de contrôle qualité de la mission.*

6. Le suivi des politiques et des procédures de contrôle qualité de l'ISC :

- *la surveillance et l'évaluation continue du système de contrôle qualité, incluant la correction des déficiences relevées;*
- *Les plaintes et allégations;*
- *La documentation du système de contrôle qualité.*

8.25 Un système de contrôle qualité est donc constitué de politiques conçues pour atteindre l'objectif énoncé au paragraphe 8.23, et des procédures nécessaires à leur mise en œuvre et au contrôle de leur application. Les politiques sont des déclarations d'intention alors que les procédures sont les moyens pour réaliser une politique.

Responsabilités d'encadrement pour la qualité au sein de l'ISC

8.26 *L'ISC doit établir des politiques et procédures destinées à promouvoir une culture interne qui reconnaît la qualité en tant qu'élément essentiel de la réalisation de tous ses travaux. Ces politiques et procédures doivent être énoncées par la direction de l'ISC, qui conserve la responsabilité globale du système de contrôle qualité.*

Promotion d'une culture interne valorisant la qualité

- 8.27** La direction de l'ISC et les exemples qu'elle donne influencent considérablement la culture interne de l'institution. Il est donc essentiel qu'elle vise à établir une culture qui reconnaît et récompense les travaux de grande qualité. Pour y parvenir, le « ton donné par la direction » doit être juste, c'est-à-dire qu'il doit mettre l'accent sur l'importance de la qualité dans tous les travaux de l'ISC, y compris ceux donnés en sous-traitance. Une telle culture dépend aussi de la prise de mesures claires, constantes et fréquentes à tous les échelons de direction en vue de faire valoir l'importance de la qualité.
- 8.28** Ces actions et messages peuvent être communiqués entre autres dans le cadre de séminaires de formation, de réunions ou d'entretiens officiels ou informels, d'énoncés de mission, de bulletins ou de notes internes d'information. Ils peuvent également être intégrés dans la documentation interne et les supports de formation de l'ISC, ainsi que dans les procédures d'évaluation du rendement du personnel, de telle sorte qu'ils viennent soutenir et renforcer le point de vue de l'ISC sur l'importance de la qualité et la façon d'atteindre celle-ci en pratique.
- 8.29** Il serait important qu'au niveau institutionnel, la stratégie de chaque ISC reconnaisse l'exigence supérieure de la qualité dans tous les travaux qu'elle réalise, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas permettre à des considérations d'ordre politique ou économique ou à toute autre considération de compromettre la qualité des travaux effectués.
- 8.30** Il faut également faire en sorte que les politiques et les procédures de contrôle qualité soient consignées par écrit et communiquées clairement au personnel ainsi qu'à toute partie effectuant des travaux en sous-traitance.
- 8.31** Finalement, il est également important d'affecter des ressources suffisantes pour l'élaboration, la documentation et le soutien des politiques et procédures de contrôle qualité de l'ISC.

Attribution de la responsabilité fonctionnelle du système de contrôle qualité de l'ISC

- 8.32** *La direction de l'ISC doit avoir la responsabilité globale de la qualité pour tous les travaux effectués par l'ISC.*
- 8.33** La direction de l'ISC peut être constituée d'une seule personne ou d'un groupe de personnes, selon la taille et les caractéristiques de l'ISC. Dans le dernier cas, la direction peut évidemment déléguer la gestion du système de contrôle qualité de l'ISC à une ou des personnes qui possèdent une expérience suffisante et appropriée pour exercer cette fonction.
- 8.34** L'expérience et les capacités suffisantes et appropriées permettent à la ou aux personnes responsables du système de contrôle qualité d'être à même d'identifier et de comprendre les questions liées au contrôle qualité, et d'élaborer des politiques et procédures appropriées. L'autorité nécessaire permet à cette ou ces personnes de mettre en place de telles politiques et procédures.

8.35 La qualité est toutefois l'affaire de tous au sein de l'ISC. Les normes de l'INTOSAI en matière de contrôle qualité font ressortir plusieurs intervenants, et attribuent directement ou indirectement des responsabilités à différentes personnes au sein de l'ISC. Vous trouverez à l'Annexe 1 du présent chapitre une liste des principaux acteurs en matière de qualité, et un sommaire des principales responsabilités qui leur incombent

Règles de déontologie pertinentes

8.36 *L'ISC doit établir des politiques et procédures destinées à lui fournir l'assurance raisonnable que l'ISC elle-même, y compris tout membre de son personnel et toute partie effectuant des travaux en sous-traitance, se conforme aux règles de déontologie pertinentes.*

8.37 Une ISC se doit de mettre l'accent sur l'importance pour tous les membres du personnel de respecter les règles de déontologie pertinentes et d'afficher un comportement éthique approprié lors de l'exécution des missions. La direction de l'ISC donne l'exemple d'un comportement éthique approprié.

Respect des règles de déontologie pertinentes

8.38 *Les règles de déontologie pertinentes doivent comprendre toutes les exigences établies par le cadre juridique et réglementaire qui gouverne les activités de l'ISC.*

8.39 Les règles de déontologie des ISC peuvent se fonder, par exemple, sur le *Code d'éthique des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques membres du CREFIAF*, le Code de déontologie de l'INTOSAI (ISSAI 30) et les règles de déontologie de l'IFAC, ou s'appuyer sur ceux-ci comme il convient selon le mandat et les caractéristiques des ISC ainsi que le statut de leur personnel.

8.40 *Le Code d'éthique des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques membres du CREFIAF* est le fruit du travail conjugué des membres du Groupe de travail technique (GTT) mis en place à cet effet lors de la 5^{ème} réunion de l'Assemblée générale du CREFIAF tenue à Madagascar à l'été 2005. Il s'inscrit dans le cadre de l'harmonisation progressive des normes applicables aux institutions du CREFIAF, et il a été adopté par son assemblée générale en sa séance du 7 décembre 2007 tenue à Bamako. Les valeurs et principes qu'il dégage s'inspirent principalement des codes de déontologie de l'INTOSAI, de l'IFAC et du Bureau du Vérificateur Général du Canada. Ils ont trait à l'intérêt général, à la crédibilité, à l'intégrité, à l'objectivité, à l'impartialité, au conflit d'intérêt, à la neutralité politique, à l'indépendance, au développement professionnel et à la compétence, au respect des normes de contrôle, à la préservation de l'image de l'ISC, au secret professionnel, à l'utilisation des biens et équipements, et à la protection de l'environnement.

8.41 *Les ISC doivent s'assurer que des politiques et des procédures appropriées sont en place pour conserver l'indépendance de la direction, du personnel et de toutes les parties effectuant des travaux en sous-traitance.*

8.42 Habituellement, ces politiques et procédures exigent entre autres :

- que l'ISC communique ses propres règles d'indépendance à ses membres et, le cas échéant, aux autres personnes soumises à ces règles;
- que des informations pertinentes soient recueillies et communiquées aux membres de l'ISC concernés de façon à ce que:
- l'ISC et ses membres puissent aisément déterminer s'ils respectent les règles d'indépendance;
- l'ISC puisse conserver et mettre à jour les informations relatives à l'indépendance dans ses dossiers;
- l'ISC puisse prendre les mesures appropriées concernant les menaces à l'indépendance qui ont été identifiées et dépassent un niveau acceptable;
- que les personnes responsables de missions fournissent à l'ISC les informations pertinentes au sujet des missions, y compris la nature et l'étendue des services fournis, pour permettre à l'ISC d'en évaluer l'effet global, le cas échéant, au regard des règles d'indépendance;
- que les situations et les relations constituant des menaces à l'indépendance soient identifiées et évaluées, et que des mesures appropriées soient prises pour éliminer ces menaces ou les ramener à un niveau acceptable, par exemple par la mise en place de sauvegardes.

8.43 Dans le cas où les ISC confient des travaux à des sous-traitants, il serait important de s'assurer que ceux-ci soient assujettis à des accords de confidentialité appropriés.

8.44 Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'indépendance, veuillez consulter l'ISSAI 10 - *Déclaration de Mexico sur l'indépendance des Institutions Supérieures de contrôle des finances publiques*, et l'ISSAI 11 - *Lignes directrices de l'INTOSAI et pratiques exemplaires liées à l'indépendance des Institutions Supérieures de contrôle des finances publiques*.

8.45 ***Les ISC doivent songer à recourir à des déclarations écrites pour confirmer la conformité de leur personnel aux règles de leur déontologie.***

8.46 Le recours à des déclarations écrites du personnel, sur une base annuelle et pour chaque mission de vérification, est une bonne pratique qui est fortement encouragée. Par l'obtention de la confirmation et la prise de mesures appropriées en cas d'informations indiquant le non-respect des politiques et procédures relatives aux règles de déontologie, l'ISC démontre l'importance qu'elle attache à ces règles et en fait une question actuelle présente à l'esprit de tous ses membres. Le Modèle 3.1 **Affirmation d'indépendance**, en annexe au chapitre 3 du présent Guide, peut être utilisé par le Chef de mission pour documenter le respect, par les membres de l'équipe, des exigences en matière d'indépendance pour une mission de vérification spécifique.

8.47 ***Les ISC doivent s'assurer que des politiques et des procédures sont en place pour signaler rapidement au personnel de direction de l'ISC les manquements aux règles de déontologie et permettre à celui-ci de prendre les mesures correctives appropriées.***

8.48 En pratique, ces politiques et procédures exigent que :

- les membres de l'ISC signalent sans délai les manquements aux règles de déontologie dont ils prennent connaissance;
- l'ISC communique sans délai les manquements identifiés à la personne responsable de la mission;
- la personne responsable de la mission communique sans délai à l'ISC, lorsque c'est nécessaire, les mesures prises pour remédier aux manquements identifiés, de sorte que l'ISC puisse décider s'il lui faudra prendre des mesures supplémentaires.

8.49 *Les ISC doivent s'assurer que des politiques et des procédures sont en place pour renforcer le rythme de rotation des équipes de la vérification, le cas échéant, afin d'atténuer le risque de familiarité avec l'organisation audité. Les ISC peuvent recourir à d'autres mesures pour atténuer ce risque.*

8.50 Le recours aux mêmes membres de haut niveau de l'ISC pour les missions de vérification réalisées auprès d'une même entité sur une longue durée peut créer une menace liée à la familiarité.

8.51 Pour définir des critères appropriés visant à contrer la menace liée à la familiarité, des facteurs tels que les suivants peuvent entrer en ligne de compte :

- la taille, la complexité et la nature des activités de l'entité vérifiée;
- la nature de la mission, notamment si elle relève d'un domaine d'intérêt public;
- la durée d'affectation des membres de haut niveau de l'ISC auprès d'une même entité.

Les sauvegardes peuvent par exemple comprendre la rotation des membres de haut niveau de l'ISC ou l'obligation de procéder à une revue de contrôle qualité de la mission (voir paragraphes 8.96 à 8.114 du présent chapitre).

8.52 Dans certains pays du CREFIAF, certaines mesures légales peuvent fournir des sauvegardes pour l'indépendance des vérificateurs du secteur public. Toutefois, des menaces à l'indépendance peuvent subsister malgré les mesures légales destinées à protéger celle-ci. Par conséquent, lorsqu'elle établit ses politiques et procédures, l'ISC peut prendre en compte les conditions propres à son mandat et à son environnement opérationnel, et répondre aux menaces à l'indépendance dans ce contexte.

Acceptation, sélection et maintien de relations clients et de missions spécifiques

8.53 *L'ISC doit établir des politiques et procédures destinées à lui fournir l'assurance raisonnable qu'elle n'effectuera des vérifications ou d'autres travaux que si les conditions suivantes sont respectées :*

- *elle est compétente pour effectuer les travaux et en a les capacités, y compris le temps et les ressources;*
- *elle peut se conformer aux règles de déontologie pertinentes;*
- *elle a pris en considération l'intégrité de l'organisation et a étudié la manière de traiter les risques identifiés comme relevant de la qualité.*

8.54 *Les politiques et procédures doivent prendre en compte la gamme des travaux effectués par l'ISC. Dans de nombreux cas, les ISC ont peu de latitude dans l'exécution des travaux qu'elles doivent effectuer. Ces travaux se répartissent en trois grandes catégories :*

- *les travaux qui sont exigés par leur mandat et par la loi, et qu'elles sont tenues d'effectuer;*
- *les travaux qui sont exigés par leur mandat, mais pour lesquels l'établissement du calendrier, de l'étendue et de la nature des travaux est laissé à leur discrétion;*
- *les travaux qu'elles peuvent choisir d'effectuer.*

8.55 Les ISC du CREFIAF fonctionnent souvent avec des ressources limitées, et elles doivent constamment s'assurer qu'elles ont les ressources et les compétences nécessaires avant d'entreprendre toute mission. Des compétences et connaissances particulières sont souvent nécessaires dans certains secteurs d'activités ou pour certains types d'entités. Le fait de s'improviser « capable d'effectuer une mission » sans avoir les ressources, les connaissances ou les compétences requises met indûment l'ISC à risque de ne pas respecter les normes professionnelles.

8.56 Il est donc essentiel que les ISC examinent leur calendrier de travaux et se demandent si elles ont les ressources nécessaires pour le respecter tout en maintenant le niveau de qualité désiré. Pour y arriver, elles doivent disposer d'un système qui établit l'ordre de priorité des travaux en tenant compte de l'impératif de maintien de la qualité. Si les ressources sont insuffisantes et que cela entraîne un risque pour la qualité, les ISC doivent avoir des procédures en place pour garantir que ce fait sera communiqué à la direction de l'ISC et, au besoin, à l'autorité juridique ou budgétaire.

8.57 Aux fins de déterminer si l'ISC dispose de la compétence, des capacités et des ressources nécessaires pour entreprendre une mission donnée, il y a lieu d'examiner les exigences spécifiques de la mission et le profil du personnel professionnel, à tous les niveaux pertinents, et notamment de se demander si :

- les membres de l'ISC connaissent les secteurs d'activité pertinents ou les objets sur lesquels porte la mission;
- les membres de l'ISC possèdent une expérience concernant les exigences réglementaires ou les obligations d'information applicables, ou s'ils sont capables d'acquiescer effectivement les aptitudes et la connaissance nécessaires;
- l'ISC dispose d'un nombre suffisant de membres ayant la compétence et les capacités nécessaires;
- des experts sont disponibles, si nécessaire;
- des personnes répondant aux critères et possédant les qualifications requises pour effectuer la revue de contrôle qualité de la mission sont disponibles, le cas échéant;
- l'ISC est en mesure de réaliser la mission dans les délais requis.

Le Modèle 3.2 **Constitution de l'équipe**, en annexe au chapitre 3 du présent Guide, peut être utilisé par le Chef de mission pour documenter le respect des exigences quant aux compétences de l'équipe de vérification.

Évaluation des risques de mission liés à la qualité

8.58 *Pour toutes les vérifications et les autres travaux effectués, les ISC doivent établir des systèmes pour tenir compte des risques liés à la qualité qui découlent de l'exécution des travaux. Ces systèmes varieront selon le type de travaux considérés.*

8.59 Chaque ISC devrait se fixer pour objectif général de prendre en compte les risques liés à la qualité attachés à ses travaux et d'établir un système de contrôle qualité qui permette de parer à ces risques. Ces risques dépendront du mandat et des fonctions de chaque ISC, de même que des conditions et du contexte dans lesquels elle mène ses activités. Ces risques peuvent apparaître dans bon nombre d'aspects différents des travaux de l'ISC. À titre d'exemple, des risques liés à la qualité peuvent découler de l'exercice du jugement professionnel, de la conception et de la mise en œuvre de politiques et de procédures, ou de l'application des méthodes de l'ISC visant à réaliser ses missions et à communiquer les résultats de ses travaux.

8.60 Il faut également que les ISC s'assurent que leurs procédures de gestion du risque permettent d'atténuer les risques liés à l'exécution des travaux. La réponse à ces risques peut comprendre, entre autres:

- la délimitation rigoureuse de l'étendue des travaux à effectuer;
- l'affectation d'un personnel de plus haut niveau ou de plus grande expérience qu'il ne serait habituellement nécessaire;
- l'exécution d'une revue de contrôle qualité de la mission plus approfondie avant la délivrance du rapport.

Ressources humaines

8.61 *L'ISC doit établir des politiques et procédures destinées à lui fournir l'assurance raisonnable qu'elle dispose de ressources suffisantes (relativement au personnel et, le cas échéant, aux parties effectuant des travaux en sous-traitance) ayant la compétence, les capacités et le souci du respect des principes de déontologie qui sont nécessaires pour que :*

- *les travaux soient effectués conformément aux normes pertinentes et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables;*
- *l'ISC puisse délivrer des rapports appropriés en la circonstance.*

8.62 Les politiques et procédures relatives aux ressources humaines couvrent généralement les aspects suivants :

- l'estimation des besoins de l'ISC en matière de personnel;
- les compétences requises du personnel, notamment sur les plans éthique et technique;
- le recrutement;
- l'attribution du personnel aux missions;
- l'évaluation du rendement du personnel;
- la formation et le perfectionnement professionnel;
- le cheminement professionnel et la promotion interne;
- la rémunération;
- l'application de mesures disciplinaires lorsque nécessaire.

8.63 Des politiques et procédures de recrutement efficaces aident l'ISC à sélectionner des personnes intègres aptes à acquérir et développer la compétence et les capacités nécessaires pour réaliser les travaux demandés, et possédant les qualités appropriées pour faire un travail compétent.

8.64 Il est également important pour l'ISC de promouvoir l'apprentissage et la formation pour tous les membres de son personnel afin d'encourager leur perfectionnement et d'aider à garantir qu'ils sont au fait de l'évolution de la profession.

8.65 En règle générale, une ISC qui s'intéresse au cheminement de carrière de son personnel conserve ses effectifs plus longtemps. L'ISC devrait évaluer le travail accompli à intervalles réguliers, de même que fournir un encadrement qui est axé sur les forces de la personne et qui renforce le bon fonctionnement.

8.66 Les évaluations à intervalles réguliers, la formation et l'encadrement indiquent également au personnel que l'ISC tient à ce qu'il apprenne et se perfectionne. Des membres du personnel qui ont confiance en eux-mêmes font un travail de qualité, ce qui diminue la nécessité de supervision continue. Les évaluations permettent aussi de surveiller les résultats du processus de recrutement, le rendement du personnel et la fidélisation des effectifs, et de consigner ces résultats aux fins du plan de dotation en personnel de l'année suivante.

- 8.67** Somme toute, le personnel d'une ISC est sans doute son actif le plus précieux. À long terme, l'ISC qui investit dans la formation, le développement et le bien-être de son personnel, aura un avantage stratégique sur d'autres organisations. Ces avantages prendront la forme d'efficacité et d'opportunités.
- 8.68** Finalement, la qualité et le respect des principes de déontologie devraient être les principaux moteurs de l'évaluation du rendement du personnel, de la rémunération et de la promotion interne.

Réalisation des missions

- 8.69** *L'ISC doit établir des politiques et procédures destinées à lui fournir l'assurance raisonnable que les missions sont réalisées conformément aux normes professionnelles et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables, et qu'elle délivre des rapports appropriés aux circonstances. Ces politiques et procédures doivent couvrir :*
- *les points pertinents pour favoriser la réalisation de missions d'une qualité constante;*
 - *les responsabilités concernant la supervision;*
 - *les responsabilités en matière de revue.*

Direction, supervision et réalisation de la mission

- 8.70** *La personne responsable de la mission doit assumer la responsabilité :*
- *de la direction, de la supervision et de la réalisation de la mission dans le respect des normes professionnelles de l'ISC et des exigences des textes légaux et réglementaires applicables;*
 - *du caractère approprié du rapport délivré, compte tenu des circonstances.*
- 8.71** Diriger l'équipe de mission implique notamment d'informer les membres de l'équipe sur des points tels que:
- leurs responsabilités, y compris la nécessité de se conformer aux règles de déontologie pertinentes, et de faire preuve d'esprit critique tout au long de la planification et de la réalisation de la mission;
 - la nature des activités de l'entité;
 - les objectifs des travaux à réaliser;
 - les questions liées aux risques;
 - les problèmes pouvant survenir;
 - la stratégie détaillée retenue pour la réalisation de la mission.

Les entretiens entre les membres de l'équipe de mission permettent aux moins

expérimentés d'entre eux de poser des questions aux plus expérimentés, ce qui favorise une bonne communication au sein de l'équipe.

8.72 La supervision des missions consiste notamment à :

- suivre l'avancement de la mission d'audit;
- prendre en considération la compétence et les capacités des divers membres de l'équipe de mission, et notamment voir si le temps qui leur est imparti est suffisant pour effectuer les travaux, s'ils comprennent les instructions qui leur ont été données et si les travaux sont exécutés selon la stratégie définie pour la mission;
- examiner les questions importantes apparues au cours de la mission d'audit, évaluer leur importance et modifier en conséquence la stratégie définie pour la mission;
- identifier les points devant faire l'objet, au cours de la mission, d'une consultation ou d'un examen par des membres plus expérimentés de l'équipe de mission.

Revue des dossiers

8.73 *Tous les travaux effectués doivent faire l'objet d'une revue, de manière à promouvoir la qualité ainsi que l'apprentissage et le perfectionnement professionnels.*

8.74 *La personne responsable de la mission doit s'assurer :*

- *que les revues sont effectuées conformément aux politiques et procédures de revue de l'ISC ;*
- *qu'au plus tard à la date de délivrance du rapport et au moyen d'une revue des dossiers et d'entretiens avec l'équipe de mission, que des éléments probants suffisants et appropriés ont été obtenus pour fonder les conclusions tirées des travaux et permettre la délivrance du rapport.*

8.75 La revue des dossiers consiste notamment à examiner si :

- les travaux ont été réalisés conformément aux normes professionnelles et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables;
- les questions importantes ont été relevées pour un examen plus approfondi;
- des consultations appropriées ont eu lieu, et si les conclusions qui en ont été tirées ont été consignées dans la documentation de la mission et mises en œuvre;
- la nature, l'étendue et le calendrier des travaux effectués doivent être modifiés;
- les travaux effectués permettent d'étayer les conclusions dégagées et sont consignés dans la documentation de façon appropriée;
- les éléments probants obtenus sont suffisants et appropriés pour étayer le

rapport d'audit;

- les objectifs visés par les procédures mises en œuvre au cours de la mission ont été atteints.

8.76 Le processus de la revue consiste en :

- des discussions entre un réviseur et l'auteur des travaux, soit l'équipe entière, une partie de celle-ci ou un membre individuel de l'équipe;
- la revue de la preuve documentaire, y compris les documents aussi bien sur support électronique que toute copie papier;
- la revue et l'approbation des conclusions et de la documentation pertinente.

8.77 Les circonstances de la mission détermineront si ces éléments seront entrepris simultanément ou à différents moments relativement à un domaine de la vérification donné ou à la vérification complète. Il est essentiel que les réviseurs, en plus de discuter du dossier de vérification avec le vérificateur, révisent le dossier eux-mêmes avant de le signer. Cette revue permet de s'assurer que les vérificateurs reconnaissent l'importance de l'exigence de bien documenter les preuves dans le dossier.

8.78 *Les politiques et procédures de l'ISC visant les responsabilités en matière de revue doivent reposer sur le principe que les travaux des membres moins expérimentés de l'équipe de mission sont revus par des membres plus expérimentés de l'équipe.*

8.79 Les principes de revue suivants sont appliqués dans toutes les missions de l'ISC :

- il y a toujours un niveau de revue; les membres les plus expérimentés de l'équipe révisent le travail des membres les moins expérimentés;
- les parties de l'audit comportant un risque plus grand peuvent exiger une revue plus approfondie ;
- toute la documentation de l'audit est assujettie à au moins un niveau de revue;
- les réviseurs font preuve de discernement pour déterminer s'ils sont satisfaits de l'achèvement et de la justesse du travail effectué et de sa documentation ;
- les revues sont effectuées en temps opportun;
- la preuve de la revue est incluse dans le dossier d'audit.

8.80 Selon les circonstances entourant l'expérience de l'équipe, les risques de mission et tout autre facteur influençant la mission, différents types de révision peuvent s'avérer nécessaires. Les normes professionnelles exigent toutefois une révision des dossiers en deux étapes - une révision approfondie et une révision générale.

Revue approfondie de dossier:

- Révision dans le cadre de laquelle toutes les feuilles de travail du dossier de la mission sont inspectées pour s'assurer que les objectifs de la mission ont été atteints. La révision est effectuée par une personne possédant les compétences et l'expérience nécessaire, nommée par la personne responsable de la mission.

Revue générale de dossier:

- Sauf dans les cas où une revue de contrôle qualité de la mission est nécessaire, la révision générale est le dernier examen objectif des dossiers avant la finalisation du rapport de mission. Comme son nom l'indique, la

révision générale est moins poussée que la révision approfondie. Cette révision devrait avoir lieu après que les questions et les notes de révision soulevées au cours de la révision approfondie ont été réglées. Dans le cadre d'une révision générale, le réviseur devrait pouvoir supposer par exemple que l'exactitude des calculs et les renvois entre les feuilles de travail ont été contrôlés durant la révision approfondie.

- La révision générale doit être effectuée par la personne responsable de la mission et doit porter sur le travail effectué à l'égard des principaux secteurs à risque pour s'assurer que les constatations et les conclusions sont bien étayées et que les objectifs de la mission ont été atteints.
- Les réponses aux notes de révision doivent être documentées dans la feuille de travail appropriée et non sur les feuilles de notes de révision.

Pour les missions de petite envergure et présentant un risque faible, la personne responsable de la mission peut effectuer à la fois la révision approfondie et la révision générale du dossier de la mission.

8.81 La personne responsable de la mission n'est donc pas tenue de passer toute la documentation de l'audit en revue, mais elle peut le faire. La revue des aspects ci-dessous par cette personne, en temps opportun à des stades appropriés au cours de la mission, permet la résolution des questions importantes dans un délai approprié, au plus tard à la date de délivrance du rapport :

- les aspects critiques faisant appel au jugement, en particulier ceux qui ont trait aux questions complexes ou controversées apparues tout au long de la mission;
- les risques importants;
- les autres aspects que la personne responsable de la mission considère comme importants.

8.82 Révision des dossiers en temps opportun. Pour les dossiers de petite envergure, la révision pourrait être effectuée lorsque le dossier est quasi achevé, c'est-à-dire à la toute fin de la mission, lorsque toute l'information probante est recueillie et consignée au dossier, que toutes les conclusions sont préparées et qu'un projet de rapport est disponible.

8.83 Pour les dossiers de plus grande envergure et/ou à risque élevé, il serait préférable d'utiliser une approche cyclique ou par section, c'est-à-dire procéder à la révision au fur et à mesure de l'avancement de la mission pour éviter les mauvaises surprises à la fin et être dans l'obligation de retourner chez l'entité vérifiée. La personne responsable du dossier pourra répondre rapidement aux difficultés rencontrées et ajuster la stratégie de vérification en conséquence.

8.84 Avantages d'une révision écrite. Il est de pratique courante de consigner par écrit les questions soulevées lors de la révision des dossiers de la vérification. Ces questions constituent les « notes de révision » que le réviseur discute avant de clore le dossier avec ceux qui ont participé directement au travail de vérification. À l'heure actuelle, c'est le moyen le plus utilisé en pratique pour laisser des preuves que le travail des assistants a été supervisé et révisé.

8.85 Notes de révision. Les notes de révision peuvent soulever des faiblesses par rapport aux dossiers de vérification et référer à divers types de problèmes tels que :

- l'insuffisance de documentation sur les activités de l'entité vérifiée, de son environnement interne comme externe;
- des procédures de vérification incomplètes ou non conformes aux programmes de vérification établis;
- des éléments probants insuffisants ou inappropriés pour supporter les constatations;
- des conclusions inadéquates quant au respect des critères de vérification;
- des recommandations inappropriées pour répondre aux problèmes identifiés dans la gestion de l'entité vérifiée;
- le vérificateur n'atteint pas les objectifs de la vérification déterminés par les normes professionnelles.

8.86 Les bonnes notes de révision présentent les caractéristiques suivantes :

- elles sont rédigées de façon claire et précise;
- elles fournissent des directives pertinentes au vérificateur concerné sur le travail supplémentaire à effectuer ou sur ce qui doit être modifié;
- elles sont constructives afin de permettre au personnel de ne plus refaire les mêmes erreurs et d'enrichir ses connaissances;
- elles sont adaptées au niveau de connaissances et d'expériences du personnel dans ce type de dossier.

8.87 Une fois la révision terminée, le réviseur doit s'assurer que l'ensemble des questions soulevées ont trouvé réponse de manière satisfaisante.

Consultations

8.88 *L'ISC doit établir des politiques et procédures destinées à lui fournir l'assurance raisonnable :*

- *que des consultations appropriées ont lieu sur les questions complexes ou controversées;*
- *que des ressources suffisantes sont disponibles pour permettre la tenue de consultations appropriées;*
- *que la nature et l'étendue de telles consultations et les conclusions qui s'en dégagent, y compris leur fondement, sont consignées dans la documentation de la mission et sont confirmées à la fois par la personne qui consulte et celle consultée;*
- *que les conclusions tirées des consultations sont mises en œuvre de façon appropriée.*

8.89 La consultation est un exercice au cours duquel l'équipe de mission cherche à obtenir un point de vue objectif ou à recevoir une orientation concernant certaines questions complexes, litigieuses ou celles exigeant des connaissances et une expérience

particulières. Elle implique des entretiens, au niveau approprié, avec des experts internes ou externes et des cadres supérieurs de l'ISC et elle contribue à renforcer la qualité des travaux et à améliorer l'exercice du jugement professionnel.

8.90 Une reconnaissance appropriée de l'importance de la consultation dans les politiques et procédures de l'ISC contribue à favoriser une culture qui reconnaît la consultation comme une force, et qui encourage tout le personnel à y recourir lorsque se posent des questions complexes ou controversées.

8.91 La consultation sur des questions importantes d'ordre technique, déontologique ou autre au sein ou à l'extérieur de l'ISC sera efficace dans la mesure où les personnes consultées :

- sont informées de tous les faits pertinents pouvant leur permettre de donner un avis éclairé ;
- possèdent les connaissances, l'autorité et l'expérience requises.

Divergences d'opinion

8.92 *L'ISC doit établir des politiques et procédures pour le traitement et la résolution des divergences d'opinions pouvant exister au sein de l'équipe de mission, avec les personnes consultées et, le cas échéant, entre la personne responsable de la mission et le responsable du contrôle qualité de celle-ci ou le responsable du suivi des dossiers achevés.*

8.93 Dans la conduite des activités d'une ISC, il y a inévitablement des divergences d'opinions qui se manifestent parfois dans des circonstances très diverses et dont les dénouements peuvent être tout aussi variés. Ces désaccords peuvent survenir, par exemple, entre les membres de l'équipe de mission, avec les personnes consultées au sein ou à l'extérieur de l'ISC, ainsi qu'entre la personne responsable de la mission et la personne responsable du contrôle qualité ou le responsable du suivi des dossiers achevés.

8.94 Des divergences d'opinion peuvent surgir au cours des différentes étapes d'une mission au sujet, par exemple:

- de la délimitation de l'étendue de la vérification;
- de la formulation des objectifs de la vérification;
- de l'appréciation des risques de mission;
- de la sélection et de l'orientation des lignes d'enquêtes;
- du choix des critères de vérification;
- de la nature et de l'étendue des procédés de vérification;
- de la formulation des constatations, des conclusions et des recommandations du rapport.

8.95 Il est toujours préférable d'avoir un plan en place pour régler les désaccords et ne pas attendre jusqu'à ce que le premier désaccord se produise à un moment donné où les échéances de temps à respecter pourraient conduire l'ISC à prendre de mauvaises décisions. Les procédures pourraient prévoir, par exemple:

- la nomination d'une personne responsable du suivi des désaccords;
- la détermination d'une procédure déterminant comment résoudre les désaccords;
- l'établissement de procédures de documentation des conclusions retenues;

- le règlement des désaccords avant la délivrance du rapport.

Revue de contrôle qualité d'une mission (RCQM)

8.96 *Les ISC doivent reconnaître qu'il est important d'effectuer des revues de contrôle qualité pour leurs travaux. Lorsqu'une de ces revues est réalisée, les ISC doivent faire le nécessaire pour régler les problèmes relevés de manière satisfaisante avant la délivrance du rapport.*

8.97 Une revue de contrôle qualité d'une mission (RCQM) est un processus conçu pour évaluer de façon objective, au plus tard à la date de délivrance du rapport, les jugements importants portés par l'équipe de mission et les conclusions auxquelles elle est parvenue aux fins de la formulation du rapport. La RCQM est donc une étape de la mission qui doit être complétée avant que le rapport soit délivré et que la mission soit terminée. La RCQM a pour objet principal d'éviter que l'ISC délivre un rapport inapproprié dans les circonstances d'une mission.

8.98 Le responsable du contrôle qualité fournit ainsi une assurance sur la conformité des travaux de l'équipe de mission avec les normes professionnelles et les politiques de l'ISC, et sur le caractère suffisant de la documentation relative à la mission lors de l'évaluation des questions importantes, notamment les risques identifiés et les jugements importants que l'équipe de mission a portés ainsi que les conclusions tirées pour établir le rapport de mission.

8.99 La revue de contrôle qualité ne réduit en rien les responsabilités de la personne responsable de la mission. Pour les missions pour lesquelles l'ISC a déterminé qu'une revue de contrôle qualité est requise, la personne responsable de la mission doit :

- s'assurer qu'un responsable du contrôle qualité de la mission a été désigné;
- s'entretenir avec le responsable du contrôle qualité de la mission des questions importantes relevées au cours de la mission d'audit, y compris celles identifiées lors de la revue de contrôle qualité;
- s'assurer que le rapport n'est pas délivré avant l'achèvement de la revue de contrôle qualité de la mission.

(Sélection des travaux devant faire l'objet d'une revue de contrôle qualité)

8.100 *Les politiques et procédures de l'ISC doivent imposer un contrôle de la qualité d'une mission lorsqu'il y a un certain nombre de facteurs, déterminés par l'ISC, qui présentent un risque élevé.*

8.101 Il est donc essentiel pour l'ISC d'établir des critères au regard desquels devraient être évalués tous les travaux qu'elle réalise afin de déterminer ceux qui devraient faire l'objet d'une revue de contrôle qualité.

8.102 Essentiellement, la sélection d'une revue de contrôle qualité de la mission sera fondée sur le niveau de risque associé à la mission. Les missions dont le niveau de risque est jugé acceptable pour l'ISC ne nécessiteront pas de revue de contrôle de la qualité.

(Nature, étendue et calendrier de la revue de contrôle qualité de la mission)

8.103 En pratique, la nature et l'étendue de la revue de contrôle qualité de la mission seront fonction, entre autres, de la complexité de la mission et du risque que le rapport ne soit pas approprié aux circonstances.

8.104 *Une revue de contrôle qualité doit toutefois aborder l'ensemble des questions clés d'une mission, incluant :*

- *une revue de l'évaluation effectuée par l'équipe de mission au sujet de l'indépendance de l'ISC et des membres de l'équipe par rapport à la mission;*
- *une revue du processus de planification de la mission, y compris les compétences et les ressources de l'équipe de mission, ainsi que du calendrier de la mission;*
- *des entretiens avec la personne responsable de la mission sur les questions importantes, complexes ou litigieuses liées à la mission, incluant les principaux risques identifiés par l'équipe de mission;*
- *une revue d'extraits sélectionnés de la documentation de la mission liée à ces questions, incluant les jugements importants portés par l'équipe de mission et les conclusions auxquelles elle est parvenue, et si la documentation sélectionnée pour la revue rend compte des travaux effectués par rapport aux jugements importants et étaye les conclusions dégagées;*
- *la tenue de consultations appropriées sur des questions ayant donné lieu à des divergences d'opinions ou sur d'autres questions complexes ou controversées, et les conclusions tirées de ces consultations;*
- *une revue et une évaluation du caractère appropriée du projet de rapport.*

8.105 Il est fort possible que la RCQM soulève des problèmes ou déficiences dans certaines missions. Il est important que ces problèmes soient adressés et résolus en temps opportun et de façon appropriée. Généralement, les mesures correctives pourront inclure les éléments suivants :

- la correction des déficiences;
- des discussions et la résolution des différends;
- la documentation des problèmes de performance du personnel;
- l'identification des besoins en formation;
- l'identification des besoins de suivi, par exemple :
- un mémo aux membres du personnel;
- des examens supplémentaires de dossiers.

8.106 *La revue de contrôle qualité de la mission doit être complétée au plus tard à la date de délivrance du rapport.*

8.107 Le fait d'effectuer en temps opportun la revue de contrôle qualité à des stades appropriés au cours de la mission permet la résolution rapide des questions importantes à la satisfaction du responsable du contrôle qualité de la mission. La revue de contrôle qualité de la mission est achevée lorsque le responsable du contrôle qualité de la mission a satisfait aux exigences de la présente section.

8.108 Il est donc important pour le responsable du contrôle qualité de prévoir suffisamment de temps pour la revue et d'intervenir à des stades appropriés au cours de la mission.

(Désignation et critères de qualification du responsable du contrôle qualité de la mission)

8.109 *L'ISC doit établir des politiques et procédures traitant du mode de désignation des responsables du contrôle qualité des missions et définissant des critères en ce qui concerne :*

- *la qualification technique requise pour remplir cette fonction, y compris l'expérience et l'autorité nécessaires;*
- *la mesure dans laquelle le responsable du contrôle qualité de la mission peut être consulté au sujet de celle-ci sans que son objectivité soit compromise.*

8.110 Le niveau suffisant et approprié d'expertise technique, d'expérience et d'autorité dépend des circonstances de la mission. En règle générale, les personnes pouvant assumer la fonction de responsable du contrôle qualité présenteront les caractéristiques suivantes :

- avoir des connaissances techniques suffisantes et à jour des éléments considérés au cours de la mission;
- avoir une expérience et une expertise suffisantes et appropriées;
- être indépendant de l'entité, en apparence et de fait;
- pouvoir fournir une évaluation objective des questions importantes, notamment des risques identifiés, des jugements importants et des conclusions tirées;
- avoir une autorité suffisante et appropriée au sein de l'ISC pour questionner les jugements portés par la personne responsable de la mission;
- avoir suffisamment de temps pour effectuer la revue conformément au calendrier établi pour la mission.

8.111 Il est également important pour l'ISC de s'assurer que des mesures sont en place pour préserver l'objectivité du responsable du contrôle qualité de la mission. À cette fin, ces mesures peuvent prévoir, entre autres, que le responsable du contrôle qualité de la mission :

- n'est pas choisi par la personne responsable de la mission;
- ne participe pas de quelque autre façon à la mission pendant toute la durée de la revue;
- ne prend pas de décisions à la place de l'équipe de mission;
- n'est pas exposé à d'autres facteurs qui menaceraient son objectivité.

8.112 Le responsable du contrôle qualité de la mission évite également d'avoir des liens trop étroits avec l'équipe de mission. L'équipe de mission peut évidemment le consulter, par exemple pour s'assurer qu'un jugement qu'elle a porté sera acceptable aux yeux de ce dernier. Une telle consultation permet d'éviter que des divergences d'opinions ne se manifestent à une étape avancée de la mission, et ne remettent pas nécessairement en cause la qualification du responsable du contrôle qualité pour son rôle. Toutefois, lorsque la nature et l'étendue des consultations deviennent importantes, l'objectivité du responsable du contrôle qualité peut être compromise à moins que l'équipe de mission et lui ne veillent ensemble à la préserver. Lorsque ce n'est pas possible, une autre personne au sein de l'ISC peut alors être désignée pour assumer le rôle du responsable du contrôle qualité de la mission ou de la personne à consulter au cours de la mission.

(Documentation des résultats de la revue de contrôle qualité).

8.113 *L'ISC doit établir des politiques et procédures relatives à la documentation de la revue de contrôle qualité de la mission qui imposent de consigner que :*

- *les procédures prévues par les politiques de l'ISC concernant la revue de contrôle qualité de la mission ont été mises en œuvre;*
- *le responsable de la revue n'a pas eu connaissance de questions non résolues qui l'auraient amené à croire que les jugements importants portés par l'équipe de mission et les conclusions auxquelles elle est parvenue n'étaient pas appropriés;*
- *la revue de contrôle qualité de la mission a été achevée au plus tard à la date de délivrance du rapport.*

8.114 Le responsable du contrôle qualité de la mission doit consigner dans la documentation de la mission d'audit ayant fait l'objet de la revue que:

- les procédures prévues par les politiques de l'ISC concernant la revue de contrôle qualité d'une mission ont été mises en œuvre;
- la revue de contrôle qualité de la mission a été achevée au plus tard à la date de délivrance du rapport;
- le responsable de la revue n'a pas eu connaissance de questions non résolues qui l'auraient amené à croire que les jugements importants portés par l'équipe de mission et les conclusions auxquelles elle est parvenue n'étaient pas appropriées.

Suivi des politiques et procédures de contrôle qualité

8.115 *L'ISC doit établir un processus de suivi destiné à lui fournir l'assurance raisonnable que les politiques et procédures liées au système de contrôle qualité sont pertinentes et adéquates et qu'elles fonctionnent efficacement. Ce processus doit :*

- *comporter une surveillance et une évaluation en continu du système de contrôle qualité de l'ISC, y compris un examen d'un échantillon de travaux prélevés (contrôle a posteriori) dans toute la gamme de travaux effectués*

par l'ISC;

- **imposer que la responsabilité du processus de suivi soit confiée à un ou des personnes ayant l'expérience et l'autorité suffisantes et appropriées au sein de l'ISC pour assumer cette responsabilité;**
- **imposer que les personnes qui procèdent à l'examen soient indépendantes, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas participé aux travaux ou à toute revue de contrôle des travaux.**

8.116 La surveillance du système de contrôle qualité a pour objectif de permettre l'évaluation :

- du respect des normes professionnelles et des exigences des textes légaux et réglementaires applicables;
- du caractère approprié de la conception du système de contrôle qualité et de l'efficacité de son application;
- de l'application appropriée des politiques et procédures de contrôle qualité de l'ISC de telle manière que les rapports délivrés par l'ISC soient appropriés aux circonstances.

8.117 Le suivi des politiques et procédures de contrôle qualité diffère de la RCQM en ce qu'il constitue une inspection cyclique qui doit être complétée après que la mission soit terminée. Le suivi vise à évaluer le degré de conformité des missions aux politiques et procédures de contrôle qualité de l'ISC. La RCQM est une étape de la mission qui doit être complétée avant que le rapport soit délivré et que la mission soit terminée. Le tableau suivant montre les principales différences entre le suivi et la RCQM.

	RCQM	Suivi
Extrant	Consentement du responsable du CQM à la délivrance du rapport de mission.	Un rapport adressé au Chef de l'ISC décrivant les constatations et les recommandations sur les améliorations à apporter.
Qui ?	La personne désignée comme responsable du contrôle qualité de la mission et qui ne participe pas à la mission.	La personne désignée comme responsable du suivi des dossiers achevés. Cette personne ne pourra effectuer l'inspection d'un dossier achevé pour une mission à laquelle elle a participé ou dont elle a réalisé la RCQM.
But	Évaluer les jugements importants portés par l'équipe de mission et les conclusions tirées aux fins de la formulation du rapport.	Évaluer la conception et l'efficacité des politiques et des procédures de contrôle qualité de l'ISC.
Étendue	Un dossier de mission spécifique.	Un échantillon de dossiers de missions achevées.
Moment	Avant la délivrance du rapport.	Après la délivrance du rapport.

- 8.118** Il est important de noter que le fait de relever des déficiences dans le système de contrôle qualité de l'ISC n'indique pas nécessairement qu'une mission de vérification en particulier n'a pas été réalisée conformément aux normes professionnelles et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables, ni que le rapport n'était pas approprié dans les circonstances.
- 8.119** L'examen et l'évaluation en continu du système de contrôle qualité de l'ISC pourraient comprendre une inspection cyclique d'au moins un dossier de mission achevé pour chaque personne responsable de mission, par exemple, au moins une fois tous les trois ans.
- 8.120** De telles inspections cycliques permettent entre autres d'identifier les déficiences et les besoins de formation, et font en sorte que l'ISC peut apporter les changements nécessaires au bon moment.
- 8.121** Lorsque cela est opportun, les ISC devraient songer à engager une autre ISC, ou un autre organe convenable, pour mener un examen indépendant du système global de contrôle qualité (tel qu'un examen par les pairs).

Contrôle a posteriori (Examen d'une mission complétée)

8.122 *Le contrôle a posteriori doit couvrir toutes les phases d'une vérification, de la planification de la vérification à la production du rapport.*

8.123 Le contrôle a posteriori couvre habituellement les éléments suivants :

- planification de la mission ;
- programmation de la mission;
- composition des équipes de vérification;
- plan de mission - rapport d'étude préparatoire;
- examen :
- élaboration des programmes de vérification;
- mise en œuvre des programmes de vérification;
- caractère suffisant et approprié des éléments probants recueillis;
- rapports (provisoire et définitif):
- à-propos des conclusions et des recommandations;
- respect du processus du contradictoire;
- qualité d'ensemble du rapport.

Indépendance et compétences du personnel de suivi

8.124 Le personnel chargé des activités de suivi devrait posséder collectivement les compétences suivantes :

- capacités analytiques et de synthèse;
- habiletés interpersonnelles et de communication;
- expérience de vérification dans tous les domaines;
- habiletés de gestion et de négociation.

- 8.125** Le personnel de suivi devrait être un personnel expérimenté et bien au fait du système de contrôle qualité de l'ISC. La crédibilité du suivi repose sur l'expérience des personnes qui effectuent les contrôles à posteriori. La participation de personnes possédant des connaissances et des habiletés pertinentes aux vérifications sous révision, tels que des vérificateurs informatiques ou de performance, ajoutent normalement de la valeur au suivi.
- 8.126** Il est évidemment essentiel que le personnel de suivi accomplisse son travail avec objectivité et impartialité, et qu'il fasse preuve de discrétion en ne divulguant pas d'information obtenue dans le cadre de leur contrôle à posteriori à des tierces parties.
- 8.127** La petite taille de certaines ISC peut limiter la capacité d'établir une fonction indépendante de suivi. Diverses options existent pour pallier à cette difficulté :
- assigner des responsabilités de suivi à du personnel sur une base de rotation;
 - établir un comité de suivi;
 - demander à d'autres ISC de réaliser des contrôles a posteriori (examen d'une mission complétée);
 - engager des experts externes afin d'évaluer périodiquement le système de contrôle qualité de l'ISC.

Évaluation, communication et correction des déficiences relevées

8.128 *L'ISC doit évaluer l'incidence des déficiences relevées dans le cadre du processus de surveillance et déterminer si celles-ci :*

- *ou bien sont des déficiences qui n'indiquent pas nécessairement que son système de contrôle qualité ne lui permet pas d'obtenir l'assurance raisonnable qu'elle respecte les normes professionnelles et les exigences des textes légaux et réglementaires applicables, et que les rapports délivrés par l'ISC sont appropriés aux circonstances;*
- *ou bien sont des déficiences systémiques ou répétitives ou d'autres déficiences importantes qui requièrent des mesures correctives immédiates.*

8.129 *L'ISC doit communiquer aux personnes responsables de missions concernés et aux autres membres des équipes, les déficiences relevées dans le cadre du processus d'assurance qualité, ainsi que les recommandations sur les mesures correctives à appliquer.*

8.130 Il est important de communiquer formellement au moins une fois l'an les résultats du processus de surveillance du système de contrôle qualité au Chef de l'ISC et aux autres personnes concernées au sein de l'ISC. L'information communiquée devrait être suffisante pour permettre de prendre sans délai les mesures appropriées, s'il y a lieu. Le rapport de surveillance pourrait inclure, par exemple:

- les normes et les procédures utilisées dans les contrôles a posteriori;
- les constats et conclusions tirés de l'application de ces procédures;
- une description des principales lacunes ou des lacunes systémiques et répétitives, ainsi que des mesures recommandées pour remédier à ces

lacunes.

8.131 Il est important de tracer un portrait complet de la situation dans l'ISC et de mettre en perspective les déficiences observées. Celles-ci devraient être décrites clairement avec une description des causes possibles. Les recommandations, quant à elles, devraient découler directement de la situation observée et tenir compte des politiques et procédures de l'ISC existantes. Finalement, le rapport devrait inclure une description détaillée du processus de surveillance de l'ISC, ainsi qu'une conclusion d'ensemble à propos de l'efficacité de l'ISC, et du respect des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires.

Plaintes et allégations

8.132 *L'ISC doit établir des politiques et procédures destinées à lui fournir l'assurance raisonnable qu'elle traite de manière appropriée :*

- les plaintes et allégations faisant état de ce que les travaux effectués par l'ISC ne respectent pas les normes professionnelles et les exigences des textes légaux et réglementaires applicables;
- les allégations de non-respect du système de contrôle qualité de l'ISC.

Dans le cadre de ce processus, l'ISC doit également mettre en place des moyens de communication clairement définis permettant à ses membres de faire part de leurs préoccupations sans crainte de représailles.

8.133 *Si l'investigation des plaintes et des allégations permet de constater l'existence de déficiences dans la conception ou le fonctionnement des politiques et procédures de contrôle qualité de l'ISC, ou l'existence de cas de non-respect par une ou plusieurs personnes du système de contrôle qualité de l'ISC, elle doit prendre des mesures appropriées.*

8.134 Les plaintes, les allégations et les dénonciations peuvent provenir de l'intérieur de l'ISC (membres du personnel, incluant le personnel de soutien) ou de l'extérieur (entités vérifiées et autres tiers).

8.135 Il est important de prendre toutes les plaintes et allégations au sérieux, peu importe qu'elles aient l'air incroyables ou frivoles. Autrement, le personnel et les autres informateurs prendront pour acquis que l'ISC ne veut pas entendre de mauvaises nouvelles, et les problèmes ultérieurs ne seront pas signalés. Le danger associé au fait de passer sous silence un problème qui peut sembler relativement mineur ou isolé est que la situation pourrait dégénérer et devenir plus difficile à rectifier, et même éclater en scandale.

8.136 L'ISC se doit donc de développer les politiques et de mettre en œuvre les procédures requises pour:

- s'assurer qu'elle est disposée à entendre les plaintes et allégations qui pourraient présenter un risque pour elle ou porter atteinte à sa réputation;
- protéger les membres du personnel qui soulèvent une préoccupation de bonne foi;
- faire enquête sur les plaintes en temps opportun, et de façon professionnelle et équitable;

- prendre les mesures appropriées nécessaires, le cas échéant, selon les résultats de l'investigation.

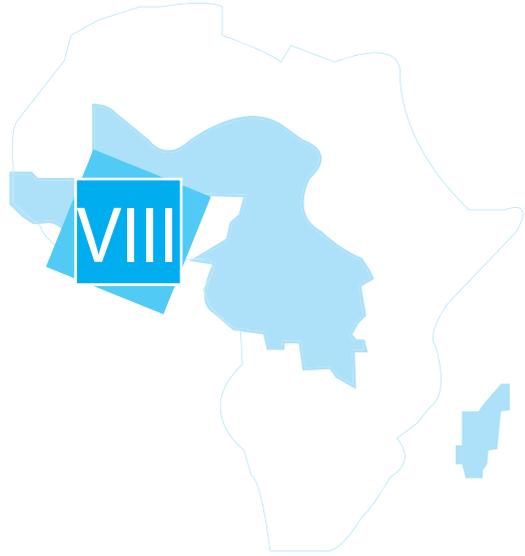
Documentation du système de contrôle qualité

8.137 Les politiques et procédures de contrôle de la qualité doivent être consignées et communiquées au personnel.

Une documentation suffisante et appropriée doit fournir la preuve de la conception et du bon fonctionnement de chaque composante du système de contrôle qualité, et permettre de répondre, entre autres, aux questions suivantes :

- Quelles sont les politiques et procédures à suivre dans l'ISC ? (qu'est-ce qu'on doit faire ou ne pas faire)
- Quels sont les changements dans les politiques et procédures de l'ISC depuis l'an dernier ? Quelles en sont les dates d'application ?
- Comment et quand a-t-on informé le personnel des changements dans les politiques et les procédures ?
- Comment et quand le personnel a-t-il été formé pour être en mesure de suivre les politiques et les procédures ?
- Qui sont les responsables des politiques et procédures de contrôle qualité ? Est-ce qu'il y a des changements depuis l'an dernier ? Comment et quand le personnel est-il informé ?
- Qui est responsable des formulaires à compléter par le personnel et où les conserve-t-on ? Comment et à qui doit-on transmettre l'information ?
- Comment règle-t-on les cas de non-conformité, les manquements, les plaintes ou les différends ? Quelles en sont les conséquences ? Comment le personnel est-il informé de ces situations ? Qui en est responsable ? Y a-t-il eu de tels cas cette année ?
- Qui, comment, à quelle fréquence et selon quelles procédures la surveillance est-elle assurée ?

ANNEXE DU CHAPITRE







Les acteurs du système de contrôle qualité d'une ISC

L'examen des normes ISSAI 40 et ISSAI 1220 fait ressortir plusieurs activités de contrôle qualité et attribue directement ou indirectement des responsabilités à différentes personnes au sein de l'ISC.

Le Chef de l'ISC

- est le responsable ultime du système de contrôle qualité;
- approuve les politiques et les procédures visant à promouvoir une culture interne fondée sur la qualité dans l'exécution de missions de vérification.

Le responsable de la mission (Chef de mission)

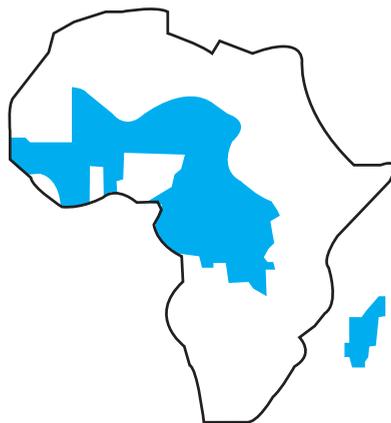
- est responsable de s'assurer que l'exécution d'ensemble de la mission est conforme aux normes professionnelles et aux politiques et procédures de l'ISC;
- recommande la délivrance du rapport;
- favorise un travail de qualité et le partage des connaissances;
- forme une équipe compétente en fonction de la mission;
- favorise le respect des règles déontologiques par l'équipe;
- établit les rôles et responsabilités dans l'équipe;
- s'assure que toutes les questions relatives au contrôle qualité sont réglées et documentées

L'équipe de mission

- effectue un travail de qualité en accord avec les normes professionnelles et les politiques et procédures de l'ISC;
(Le responsable du contrôle qualité de la mission)
- effectue une évaluation objective des principaux jugements posés et des conclusions tirées par l'équipe de mission pour formuler son rapport et d'autres recommandations.
(Les experts internes et externes)
- fournissent des conseils judicieux (avis juridiques, échantillonnage, systèmes informatiques, etc.) en temps opportun.

Le responsable de la surveillance du système de contrôle qualité

- Veille à ce que le système de contrôle qualité de l'ISC soit pertinent et opère de façon efficace.



CREFIAT

Comité Régional de Renforcement Institutionnel (CRR)

SECRETARIAT

940 rue de Narvick, BP : 376 Yaoundé
Tél : (237) 22 22 01 82 / Fax : (237) 22 23 44 03

E-mail : secretariat_crr@crefiat.org

alfred.enoh@crefiat.org

Site web : www.crefiat.org