

**REDDITION
DE COMPTES,
RAPPORTS SUR LA
PERFORMANCE
ET VÉRIFICATION
INTÉGRÉE -
UNE VUE D'ENSEMBLE**



par

**GUY LECLERC
W. DAVID MOYNAGH
JEAN-PIERRE BOISCLAIR
HUGH R. HANSON**

Reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification
intégrée — Une vue d'ensemble

© 1996 CCAF-FCVI Inc.

Tous droits réservés. Aucune reproduction d'un extrait quel-
conque de ce livre, par quelque procédé que ce soit, tant électro-
nique que mécanique, en particulier par photocopie, microfilm,
bande magnétique, disque ou autre, ne sera permise sans le con-
sentement écrit de l'éditeur, CCAF-FCVI Inc.

Publié par

CCAF-FCVI Inc.

55, rue Murray, pièce 210

Ottawa CANADA

K1N 5M3

(613) 241-6713 Télécopieur (613) 241-6900

ISBN 0-919557-48-1

Imprimé et relié au Canada.

Conception et mise en page : Paul Edwards Design

Coordination de l'impression : Poirier Litho

Traduction : M^{me} Nicole Plamondon

Cet ouvrage est aussi publié en anglais sous le titre :

Accountability, performance reporting, comprehensive audit —

An integrated perspective

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre :

Reddition de comptes, rapports sur la performance et
vérification intégrée : une vue d'ensemble

Publ. aussi en anglais sous le titre :

Accountability, performance reporting, comprehensive audit.

Comprend des références bibliographiques et un index

ISBN 0-919557-48-1

1. Vérification comptable. 2. Efficacité organisationnelle.

I. CCAF-FCVI Inc.

HF5667.A2614 1996 657'.45 C96-900072-3

NDLT — Les citations tirées d'ouvrages publiés ou de discours
prononcés en anglais ont été traduites pour les besoins du présent
manuel.

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I. REDDITION DE COMPTES.....	1
INTRODUCTION	3
SECTION 1. LE CONTEXTE DE LA REDDITION DE COMPTES — LA GOUVERNE.....	7
CHAPITRE 1. GOUVERNE — DÉFINITIONS ET QUESTIONS.....	8
OPPOSITION ENTRE GOUVERNE ET GESTION	9
STRUCTURES DE GOUVERNE.....	10
QUELQUES NOTIONS CONNEXES	10
DÉMOCRATIE	12
LA NATURE D'UNE CONSTITUTION.....	13
CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES D'UNE SAINTE GOUVERNE.....	14
CHAPITRE 2. LA GOUVERNE AU CANADA	16
LE SYSTÈME DE GOUVERNEMENT AU CANADA.....	17
LE RÔLE DES ÉLUS.....	23
L'INFLUENCE SUR LA POLITIQUE EN DÉMOCRATIE.....	24
QUELQUES CONSÉQUENCES DU FÉDÉRALISME	27
GOUVERNEMENTS ÉTRANGERS.....	27
LA GOUVERNE DANS LE SECTEUR PRIVÉ	29
L'OBJECTIF COMMUN DE LA SAINTE GOUVERNE.....	33
CHAPITRE 3. LE LANGAGE DE LA GOUVERNE ET DE LA REDDITION DE COMPTES	35
VOCABULAIRE ET TERMINOLOGIE.....	35
RÈGLES ET DISCRÉTION	35
POUVOIRS DISCRÉTIONNAIRES.....	37
BUREAUCRATISATION	37
INDÉPENDANCE	39
NEUTRALITÉ.....	41
AUTONOMIE.....	42
SUBSIDIARITÉ	42
INTENDANCE	43
RESPONSABILITÉ DU FAIT D'AUTRUI	44
GESTION ET ADMINISTRATION	44
SECTION 2. REDDITION DE COMPTES — QUESTIONS ET PRATIQUE.....	47
CHAPITRE 4. LA SIGNIFICATION DE LA REDDITION DE COMPTES	48
DÉFINITION	48
LES MULTIPLES CONTEXTES ET FORMULATIONS DE LA REDDITION DE COMPTES....	48
LES ORIGINES DE L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE.....	52
TÉMOIGNER DE LA REDDITION DE COMPTES.....	53
LES INCITATIFS EXTERNES DE LA REDDITION DE COMPTES.....	55
LE CLIMAT DE LA REDDITION DE COMPTES.....	59
AUTONOMIE ET OBLIGATION DE RENDRE COMPTE.....	61
DIMENSIONS DE LA REDDITION DE COMPTES.....	61
RÉSUMÉ.....	64

CHAPITRE 5. OBLIGATION DE RENDRE COMPTE	66
LE POINT DE VUE TRADITIONNEL.....	67
LE DÉBAT.....	68
LA RESPONSABILITÉ DES FONCTIONNAIRES	72
CHAPITRE 6. AUTRES RÉGIMES DE REDDITION DE COMPTES	77
LE SECTEUR PRIVÉ.....	77
LA DIFFÉRENCE ENTRE LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ EN MATIÈRE DE REDDITION DE COMPTES	77
LE GOUVERNEMENT ET LES AFFAIRES	77
LA REDDITION DE COMPTES EN SITUATION DE MONOPOLE	79
LES ORGANISMES PRIVÉS À BUT NON LUCRATIF.....	79
CHAPITRE 7. CONTRÔLE ET CONTRÔLES	81
LE CONTRÔLE	81
LE CONTRÔLE ET L'ÉVOLUTION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE.....	81
DEUX MODÈLES DE GESTION.....	82
LA DÉLÉGATION HORS DE CONTRÔLE — LES BUREAUCRATES DE PREMIER NIVEAU	83
LA DÉLÉGATION ET LA DIFFICULTÉ DE LÂCHER DU LEST	85
CONCLUSION	86
CONNAÎTRE LE TABAC.....	86
LISTE DE CONTRÔLE DES CONNAISSANCES SUR L'ORGANISATION	88
ANNEXE. UN EXEMPLE DE REMANIEMENT DE LA CULTURE DE GESTION	90
ACCROISSEMENT DES POUVOIRS ET DES RESPONSABILITÉS MINISTÉRIELS.....	91
FONCTION PUBLIQUE 2000	94
PROGRAMME DE GESTION PARTAGÉE (PGP).....	96
A-T-ON PERDU LE CONTRÔLE ?.....	97
LA TRANSITION SE POURSUIT.....	98
LA RÉVOLUTION CULTURELLE ET PROCÉDURALE TOUCHANT LES MÉTHODES DE GESTION	99

PARTIE II. RAPPORTS SUR LA PERFORMANCE

INTRODUCTION	103
--------------------	-----

SECTION 1. LA BASE THÉORIQUE DES RAPPORTS SUR LA PERFORMANCE.....

CHAPITRE 8. PRATIQUES ACTUELLES EN MATIÈRE DE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION	110
MÉCANISMES UTILISÉS DANS LE SECTEUR PUBLIC	110
RAPPORTS SUR LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PRIVÉ	116
INITIATIVES RÉCENTES EN MATIÈRE DE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE.....	118
CHAPITRE 9. QUESTIONS CONCEPTUELLES LIÉES AU RAPPORT SUR LA PERFORMANCE.....	125
GRANDES QUESTIONS	125
PERFORMANCE ET EFFICACITÉ.....	125
OPTIMISATION DES RESSOURCES	126
LE DILEMME TOUCHANT L'EFFICACITÉ	129
L'EFFICACITÉ ET LA RÉALISATION DES OBJECTIFS.....	130
QUELQUES APPROCHES FACE À L'EFFICACITÉ.....	134
LISTES DES ATTRIBUTS DE L'EFFICACITÉ.....	135
L'EFFICACITÉ — UNE QUESTION DÉLICATE	139
CARACTÉRISTIQUES D'UNE BONNE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION.....	140
AU SUJET DES DÉCLARATIONS.....	142

SECTION 2. PRINCIPES ET LIGNES DIRECTRICES RELATIFS AUX RAPPORTS SUR LA PERFORMANCE147

CHAPITRE 10. CADRE DE TRAVAIL POUR LA PRÉSENTATION DE L'INFORMATION SUR L'EFFICACITÉ	148
HISTORIQUE.....	148
DÉCLARATIONS DE LA DIRECTION.....	150
DIMENSIONS DE L'EFFICACITÉ	151
LIGNES DIRECTRICES POUR LA PRÉPARATION DES DÉCLARATIONS DE LA DIRECTION SUR L'EFFICACITÉ.....	158
NÉCESSITÉ D'UN EXAMEN INDÉPENDANT.....	162
CHAPITRE 11. CONSIDÉRATIONS PRÉLIMINAIRES À LA PRODUCTION DES RAPPORTS SUR L'EFFICACITÉ..	164
PERSPECTIVE GLOBALE.....	164
DÉTERMINER SI L'ORGANISME EST PRÊT À RELEVER LE DÉFI	165
ÉTABLIR DES ATTENTES RÉALISTES.....	167
DÉCIDER DE L'OBJET DE L'APPLICATION	168
DÉTERMINER LES PARTICIPANTS AU PROJET	169
GÉRER LA MISE EN OEUVRE DU PROJET.....	173
FORMULER LES DÉCLARATIONS DE LA DIRECTION	174
DÉTERMINER LE MÉCANISME À UTILISER POUR PRODUIRE LES DÉCLARATIONS DE LA DIRECTION	175
CHAPITRE 12. MISE EN OEUVRE D'UN PROJET DE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION SUR L'EFFICACITÉ.....	178
UN APERÇU DU PROCESSUS.....	178
PHASE I — OBTENIR L'ENGAGEMENT INITIAL DU CHEF DE LA DIRECTION ET DE LA HAUTE DIRECTION	179
PHASE II — DÉCIDER DE L'OBJET DU PROJET ET DE LA MARCHÉ À SUIVRE.....	189
PHASE III — EFFECTUER LE TRAVAIL PRÉPARATOIRE ET COMMENCER LA MISE EN OEUVRE DU PROJET	192
PHASE IV — RETRAVAILLER LES PREMIÈRES DÉCLARATIONS DE LA DIRECTION.....	204
PHASE V — RÉDIGER LE RAPPORT SUR LES DÉCLARATIONS DE LA DIRECTION	208
PHASE VI — PRÉSENTER LE RAPPORT AU CORPS LÉGISLATIF OU ADMINISTRATIF	209
PHASE VII — PROCÉDER À LA VÉRIFICATION DES DÉCLARATIONS DE LA DIRECTION SUR L'EFFICACITÉ.....	210
CONCLUSION	211
ÉLÉMENTS D'UN BON SYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE	211
ÉLÉMENTS DE BONNES MESURES DE PERFORMANCE	213
ANNEXE — SUPPLÉMENTS	214
SUPPLÉMENT A	214
SUPPLÉMENT B	215
SUPPLÉMENT C	218
SUPPLÉMENT D.....	221
SUPPLÉMENT E.....	227
SUPPLÉMENT F.....	228
SUPPLÉMENT G.....	231

PARTIE III. VÉRIFICATION INTÉGRÉE.....	235
INTRODUCTION	237
SECTION 1. HISTORIQUE	239
CHAPITRE 13. CE EN QUOI CONSISTE LA VÉRIFICATION	240
LIEN AVEC LA COMPTABILITÉ	240
DÉFINITIONS DE LA VÉRIFICATION	242
CARACTÉRISTIQUES DE LA VÉRIFICATION	243
CHAPITRE 14. CE EN QUOI CONSISTE LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE	244
ÉVOLUTION.....	244
LE CONCEPT DE LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE	246
SERVICES AUTRES QUE LA VÉRIFICATION	251
CHAPITRE 15. TROIS STRATÉGIES DE VÉRIFICATION INTÉGRÉE	253
UNE NOTION ÉVOLUTIVE	253
VÉRIFICATION AXÉE SUR LES SYSTÈMES ET LES PRATIQUES DE GESTION	255
VÉRIFICATION AXÉE SUR LES DÉCLARATIONS DE LA DIRECTION EN MATIÈRE D'EFFICACITÉ.....	256
VÉRIFICATION AXÉE SUR LA PERFORMANCE.....	261
SECTION 2. CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES	263
CHAPITRE 16. VÉRIFICATION INTÉGRÉE — CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES	264
LES TROIS PRINCIPALES VARIABLES	265
L'OBJET PRINCIPAL DE L'EXAMEN	267
CHOIX DE L'OBJET DE LA VÉRIFICATION	268
SECTION 3. PRATIQUE DE LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE.....	271
CHAPITRE 17. EXÉCUTION DE LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE	272
LA PLANIFICATION DE LA MISSION.....	272
LE STADE DE L'EXÉCUTION	283
LE RAPPORT DE VÉRIFICATION INTÉGRÉE	288
CHAPITRE 18. VÉRIFICATION INTÉGRÉE — LE RAPPORT.....	293
INTRODUCTION	293
L'ÉTENDUE.....	293
LE DEGRÉ DE CERTITUDE	294
L'IMPORTANCE RELATIVE	299
LES RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR.....	305
LE RAPPORT JUSTE ET ÉQUILIBRÉ.....	308
CHAPITRE 19. CRITÈRES DE VÉRIFICATION.....	310
QU'EST-CE QU'ON ENTEND PAR CRITÈRES DE VÉRIFICATION ?.....	310
L'À-PROPOS DES CRITÈRES	311
L'UTILISATION DES CRITÈRES DE VÉRIFICATION	312
SOURCES DES CRITÈRES DE VÉRIFICATION.....	313
CHAPITRE 20. L'INFORMATION PROBANTE.....	316
QU'EST-CE QUE L'INFORMATION PROBANTE ?	316
NORMES RÉGISSANT L'INFORMATION PROBANTE OBTENUE DANS LE CADRE DE LA VOR.....	316

FACTEURS À CONSIDÉRER AU STADE DE LA PLANIFICATION	318
L'UTILISATION DU TRAVAIL D'UN AUTRE VÉRIFICATEUR.....	319
MÉTHODES UTILISÉES POUR RECUEILLIR L'INFORMATION PROBANTE	320
PROCESSUS DE VÉRIFICATION ET INFORMATION PROBANTE.....	321
SECTION 4. AUTRES CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES	323
CHAPITRE 21. VÉRIFICATION INTERNE.....	324
QU'EST-CE QU'ON ENTEND PAR VÉRIFICATION INTERNE ?.....	324
LE CLIENT DE LA VÉRIFICATION INTERNE	326
L'APPUI DE LA HAUTE DIRECTION ET LE MILIEU ORGANISATIONNEL	326
LE LEADERSHIP ET LA SÉLECTION ET L'AFFECTATION DU PERSONNEL	328
DISPOSITIONS ORGANISATIONNELLES EN MATIÈRE DE VÉRIFICATION INTERNE.....	329
RAPPORTS DE VÉRIFICATION INTERNE.....	338
CHAPITRE 22. AUTRES PROCESSUS D'EXAMEN —
COORDINATION ET UTILISATION DU TRAVAIL D'UN AUTRE VÉRIFICATEUR ...	340
LA COORDINATION ET LA COLLABORATION	340
L'UTILISATION DU TRAVAIL D'UN AUTRE VÉRIFICATEUR.....	341
LA PLANIFICATION DE L'UTILISATION DU TRAVAIL D'UN AUTRE VÉRIFICATEUR	342
ÉLABORATION DES STRATÉGIES VISANT L'UTILISATION DU TRAVAIL DE LA VÉRIFICATION	348
OPTIMISATION DU POTENTIEL D'UTILISATION DU TRAVAIL D'UN AUTRE VÉRIFICATEUR.....	349
LA PÉRIODE FAISANT L'OBJET DE LA VÉRIFICATION	351
CHANGEMENTS APPORTÉS AUX STRATÉGIES VISANT L'UTILISATION DU TRAVAIL D'UN AUTRE VÉRIFICATEUR	352
L'UTILISATION DU TRAVAIL D'UN AUTRE VÉRIFICATEUR.....	352
RAPPORT SUR LE DEGRÉ DE CONFIANCE ACCORDÉ À TOUTE VÉRIFICATION INTERNE.....	355
AUTRES FORMES D'EXAMEN	355
CHAPITRE 23. NORMES ET ASSURANCE DE LA QUALITÉ	363
LES NORMES DE VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES.....	363
L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ	372
LES MANUELS DE VÉRIFICATION	372
LES TYPES D'EXAMENS.....	372
LA SÉLECTION ET L'AFFECTATION DU PERSONNEL	374
CHAPITRE 24. PROFIL DU PRATICIEN DE LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE	375
LE CHEF D'ÉQUIPE	376
LES FONCTIONS ET LES SYSTÈMES DE GESTION.....	377
L'ÉQUIPE DE VÉRIFICATION.....	380
CONCLUSION	382
INDEX	385

HARRY ALLEN, GEORGE ANDERSON, ROBERT ANDERSON, RODNEY ANDERSON, ALAN ANDREWS, DOUGLAS ARCHER, JIM ARMSTRONG, PETER ARMSTRONG, MARTA ARNALDO, ROLAND ARPIN, PHILLIP ASPINALL, JOHN ASTLE, JOHN ATKINSON, JOYCE BAILEY, NATALIE BALKO, ALAN BARNARD, DAVID BARNES, PETER BARNES, MARIA BARRADOS, DOUGLAS BARRINGTON, JOHN BART, WILLIAM BARTON, GILLES BÉDARD, CLAUDE BÉGIN, KENNETH BELBECK, CAROL BELLRINGER, BRUCE BENNETT, JEAN BERNARD, LIBA BERRY, HUGUETTE BERTRAND, DAVID BIGNEY, BOB BLACK, RALPH BLACK, ANDY BOEHM, JEAN-PIERRE BOISCLAIR, SHIRLEY BOISCLAIR, ANDRÉ BOLDOC, HUGH BOLTON, DAVID BONHAM, WILLIAM BRADSHAW, JOHN BRADT, FRANCINE BRAZEAU, GUY BRETON, ROBERT BROMLEY, JAMES BROPHY, DONALD BROWN, NEIL BROWN, JUDY BURNS, RICHARD BUSKI, BRIAN CAINE, JAMES CAIRNCROSS, DOUG CAMERON, FRANCES CAMERON, HEATHER CAMPBELL, DENIS CARO, MARCEL CARON, CHARLES CARRIERE, JOHN CARSON, CLAUDE CARTER, EDWARD CASE, MARLENE CATTERALL, HOWARD

CE LIVRE EST DÉDIÉ :

AU GÉNIE ET À LA MÉMOIRE DU REGRETTÉ

JAMES J. MACDONELL

PRÉSIDENT-FONDATEUR DE LA FCVI (1980-1983)

QUI, PAR SON INTELLIGENCE ET SON ÉNERGIE

A EU LA VISION DE LA FCVI ET LUI A TRACÉ LA VOIE,

et à

GORDON H. COWPERTHWAITÉ

PRÉSIDENT DU CONSEIL DE LA FCVI (1983-1993),

DONT LE LEADERSHIP A SOUTENU CETTE VISION

ET LUI A AJOUTÉ UNE NOUVELLE DIMENSION

ET UNE NOUVELLE RAISON D'ÊTRE

et à

TOUS CEUX ET CELLES QUI ONT COLLABORÉ AU

DÉVELOPPEMENT DE CONNAISSANCES ET D'EXPÉRIENCE

CONTENUES DANS CE LIVRE.

CHAN, MIKE CHARLTON, RHÉAL CHATELAIN, WARREN CHIPPINDALE, GAIL CHRISTIE, IAN CLARK, TOM CLOSSON, JIM CLUFF, CAROL CODORI, JOHN COLE, BARRY COOPERSMITH, PENINA COOPERSMITH, BRIAN CORBISHLEY, PAUL CORMIER, KAREN CORNELIUS, CATHERINE CORNELL, JEAN COWPERTHWAITÉ, ROBERT CUMMINGS, JAMES CURRIE, JOHN CURRIE, JAMES CUTT, KEITH DALGLISH, FRANCINE DALPHOND, THOMAS DALTON, ALEXANDER DAVIDSON, CATHIE DAVIS, COLIN DEACON, DENIS DESAUTELS, PETER DEY, GARY DICKINSON, ELWYN DICKSON, ALAN DILWORTH, MARILYN DOLENKO, ENDRE DOLHAI, ELIZABETH DOMBROSKIE, BILL DROVER, RAYMOND DUBOIS, ALISTAIR DUFF, VIVIANE DUNN, GORDON DUNNET, KENNETH DYE, WALLY EAMER, PAUL EDWARDS, ROBERTA ELLIS, ROBERT ELTON, BRENDA ÉPRILE, WILLIAM FARLINGER, ROBIN FARQUHAR, TOM FARRELL, LYNN FAUCHER, JUDY FERGUSON, MARY FERGUSON-PARÉ, PENELOPE FILIATRAULT-MACDONALD,

ELIZABETH FLEET, CECIL FLEMING, JEAN-PIERRE FORTIN, PAUL FORTUGNO, C.E.S. FRANKS, ALISTAIR FRASER, RONALD GAGE, RICHARD GAGNÉ, IDA GARRETT, DONALD GASS, YVAN GAUDETTE, YVES GAUTHIER, HELEN GAY, FRANK GELIN, MURRAY GILL, ALAN GILLMORE, FRED GINGELL, ROBERT GIROUX, JEAN-PAUL GOBEIL, ROBERT GOBEIL, BERNIE GORMAN, LOUIS GOSSELIN, MARCEL GOULET, TRENT GOW, DONALD GRACEY, KATHERINE GRAHAM, ALAN GRATIAS, CHRISTOPHER GREEN, JOAN GREEN, PETER GREGORY, RONALD GREY, RODGER GUINN, ROY GUNN, KENNETH GUNNING, ERNEST HALL, LYLE HANDFIELD, JACK HANNA, JOHN HANNA, HUGH HANSON, WILLIAM HARKER, MARY-JANE HARRIS, RICHARD HARRIS, JIM HAWKES, JOHN HAYES, ROBERT HAYWARD, BRYAN HELD, PETER HELD, JACQUES HENRICHON, STEPHEN HERBERT, RAY HESSION, JOHN HICKMAN, JANET HOFSTETTER, JOHN HOLDSTOCK, GORDON HUDSON, JOE HUDSON, FRANK HUGHES, RON HUNTINGTON, CAROLINE HUPÉ, JEAN HURST,

OLE INGSTRUP, FRED JAAKSON, JOHN JACKSON, CRAIG JAMES, JOCK JARDINE, KATHRYN JAST, WARREN JOHNSON, DIANE JOLY, FRANÇOIS JOLY, MALCOLM JORDAN, GUYLAINE JUTEAU, TIM KAPTEIN, JOHN KELLY, RONALD KIGGINS, JOSEPH KIRCHNER, ANNE KIRKALDY, PAUL LABBÉ, HUGUETTE LABELLE, FRANÇOIS LACASSE, ROGER LACHANCE, PATRICK LAFFERTY, JEAN-GUY LALIBERTÉ, ROBERT LALONDE, JACQUES LAMONDE, CLAUDE LAMOUREUX, MARVIN LAMOUREUX, JEAN-MARIE LAMPRON, ERIC LANDE, WILLIAM LANGDON, SPENCER LANTHIER, GÉRARD LAROSE, GASTON LATULIPPE, VICTOIN LAURIN, LUC LAVOIE, GUY LECLERC, GUY LEFEBVRE, KEN LEISHMAN, JULIEN LEMIEUX, DAVID LEVINE, DOUGLAS LEWIS, JAMES LIBBEY, FULVIO LIMONGELLI, ALWYN LLOYD, ROBERT LORD, CAROL ASHFIELD LOUGHREY, JOHN LYNCH, NANCY LYNCH, HOWARD LYONS, ANDREW MACDONALD, DUNBAR MACDONALD, LYMAN MACINNIS, MICHAEL MACKENZIE, DAVID MACKINNON, JANICE MACKINNON, R.D. MACLEAN, HARVEY MACLEOD, ELIZABETH MACRAE, PAUL-ANDRÉ MALO, CLAYTON MANNES, LORNA MARSDEN, ELIZABETH MARSHALL, BRIAN MARSON, ALAN MARTIN, GUY MARTIN, RITA MATHERS, SUNNY MATHIESON, LES McADAMS, MARY MCBRIDE, HENRY MCCANDLESS, TOM MCCANN, JAMES MCCRINDLELL, NEVIN MCDIARMID, LEONARD MCGIMPSEY, JOSEPH MCGRATH, MICHAEL MCLAUGHLIN, DORIS McMULLAN, EDWARD MCNAMARA, HUGH MCROBERTS, GILES MEIKLE, LARRY MEYERS, JIM MILES, RICHARD MINEAU, NICK MISHCHENKO, MARCEL MIVILLE-DÉCHÈNE, ROLLANDE MONTSION, DONALD MOORS, ELAINE MORASH, RAYMOND MORCEL, GEORGE MORFITT, ERMA MORRISON, DAVID MOYNAGH, DAVID MUIR, TERESA MURPHY, WAYNE MURPHY, BEV ANN MURRAY, MELISSA NAPIER-ANDREWS, NIGEL NAPIER-ANDREWS, KAREN NELSON, EUGENE NESMITH, EDWARD NETTEN, DAVID NEUMANN, PETER NEWDICK, CLIFFORD NORDAL, PAUL NORTHOVER, ELAINE ORR, JAMES OTTERMAN, JOHN PALMER, RICHARD PALMER, PIERRE-ANDRÉ PARÉ, GARY PEALL, LEWIS PERINBAM, ERIK PETERS, JEAN PICARD, LAURENT PICARD, LISE PISTONO, NICOLE PLAMONDON, BERNIE POIRIER, JOYCE POTTER, COLIN POTTS, ED POWELL, ERROL PRICE, DOROTHY PRINGLE, ROBERT PROSSER, ROSS QUANE, MICHEL RACINE, WILLIAM RADBURN, PAUL RAMSEY, ANNE RANDELL, DAVID RATTRAY, MICHAEL RAYNER, ANGUS REE, PATRICK REID, PAUL REINHART, BRIAN REINKE, STANLEY REMPLÉ, ROBERT RENNIE, ARTHUR ROBERGE, PAUL ROBINSON, RONALD ROBINSON, LUCIE ROCHETTE, DOUGLAS ROGERS, HARRY ROGERS, LAWRENCE ROSEN, EDWARD ROWE, TERRY RUSSELL, LEONARD RUTMAN, VINOD SAHGAL, ALINE SAINT-AMAND, DONALD SALMON, ROY SALMON, KARN SANDY, DONALD SCOTT, NORMAN SCOTT, RONA SHAFFRAN, JOHN SHARPE, PETER SIMEONI, SONJA SINCLAIR, HAR SINGH, JON SINGLETON, ALISTAIR SKINNER, WILLIAM SLOAN, JACK SMITH, STUART SMITH, KIMBERLEY SPEEK, GEORGE STEPHENSON, ESTHER STERN, KENNETH STEVENSON, MARGARET STOCKTON, WAYNE STRELIOFF, CLAUDE TAYLOR, GAIL TAYLOR, ROBERT TAYLOR, JOHN THOMPSON, HUGH TIDBY, MARTHA TORY, SEYMOUR TRACHIMOVSKY, ALEC TRAFFORD, GUY TRUDEL, PETER TRUDEL, PETER TRUEMAN, ROBERT TURNBULL, NATALIE UMIASTOWSKI, PETER VALENTINE, PETER VAUGHAN, CHARLES VINCENT, DIANA VOSELER, EDWARD WAITZER, ROSS WALKER, JOSIE WALSH, RONALD WARME, JOHN WATSON, SUSAN WATSON, JAMES WAUGH, BARRIE WEBB, LINDA WEEKS, MICHAEL WEIR, SUZANNE WERHAR-SEEBACH, DAVID WHITE, STAN WHITELEY, NICOLE WIECZOREK, PETER WILEY, ALAN WILLIS, GEOFFREY WILSON, JOHN WILSON, PETER WILSON, ALAN WINBERG, ANDREW WINGATE, DOUGLAS WOOD, BRENT WORTMAN, JAMES WRIGHT, GEORGINA WYMAN, DONALD YEOMANS, CARMAN YOUNG, DON YOUNG, DONALD M. YOUNG, DAVID ZUSSMAN, ET LES 119 BOURSIERS INTERNATIONAUX DE LA FCVI.

INTRODUCTION

Les étudiants en vérification intégrée et les praticiens ou clients nouvellement engagés dans ce domaine d'activité sont appelés à relever un défi de taille.

La documentation sur la vérification intégrée est à la fois variée et fragmentée, n'abordant le sujet qu'en fonction d'un aspect précis de la pratique, ou d'une période déterminée, ou de la perception d'une quelconque organisation de vérification, ou de ses politiques ou procédés de vérification. Rarement s'est-on penché sur le contexte dans lequel se situe la reddition de comptes et dans lequel le praticien exécute de la vérification intégrée, ou même sur les perspectives que détiennent et les rôles que jouent les divers intervenants clés dans le processus redditionnel — c'est-à-dire ceux qui gouvernent et dirigent nos institutions. En effet, un grand nombre des textes généraux publiés sur la vérification partent du principe que le praticien connaît déjà l'environnement dans lequel se situe la reddition de comptes.

Par conséquent, les nouveaux venus ont beaucoup de difficulté à obtenir des renseignements généraux sur la pratique de la vérification intégrée. Ils doivent identifier toutes les sources d'information et de pratique, faire le tri entre les méthodes nouvelles et celles qui sont désuètes, combler les vides et d'une façon quelconque bien saisir le tout.

Ce livre a pour objet de corriger ce problème. Nous ne supposons pas que le lecteur saisit déjà tout ce que comportent la reddition de comptes et les principes connexes touchant la communication de l'information. Ces sujets seront donc examinés en profondeur. Nous présentons au lecteur les principaux concepts, cadres de travail, outils et lignes directrices dont il a besoin pour commencer son apprentissage ou sa

carrière en vérification intégrée. Il s'agit toutefois plus que d'un simple rassemblement de connaissances et d'expérience. La structure du livre et son contenu se fondent sur le principe suivant : le rôle de la vérification consiste à soutenir un lien qui découle de l'obligation de rendre compte; donc pour bien comprendre la vérification intégrée, le praticien doit examiner ce qui se passe au-delà de l'aspect technique de la vérification. Il est essentiel de connaître le contexte plus large dans lequel se situe l'obligation de rendre compte de même que les rôles que jouent et les perspectives que détiennent les parties prenantes. En possédant cette connaissance, les praticiens peuvent déterminer la stratégie de vérification la plus appropriée, évaluer tout ce qu'implique une telle stratégie pour les mesures à prendre par les principaux intervenants dans le processus redditionnel, et expliquer les conséquences.

À cet égard, ce livre est un prolongement de la FCVI elle-même. Selon la Fondation, l'obligation de rendre compte ne peut être bien acquittée que si les deux parties du lien de responsabilité — l'instance supérieure et la direction — ainsi que le vérificateur qui les seconde, jouent les rôles importants et interreliés qui leur reviennent. Les travaux qu'effectue la FCVI en matière de recherche et de formation — soutenus par les efforts de ses membres — visent à aider les trois parties à atteindre leurs objectifs pour améliorer la performance et la reddition de comptes.

Le livre est divisé en trois parties. La Partie I porte sur la reddition de comptes. On guide le lecteur à travers un examen détaillé et varié des théories, des notions et des principes qui sous-tendent la reddition de comptes et on explique leur lien avec les théories et la pratique dans le domaine de la gouverne et de la gestion. Nous nous sommes sentis obligés de produire cet ouvrage puisque pour pratiquer la vérification intégrée, le praticien doit d'abord bien saisir tous les aspects du travail, et

l'environnement dans lequel se situe la reddition de comptes constitue un aspect important. À notre avis, par son étendue et par sa nature, la Partie I jette une lumière nouvelle sur ces questions.

La Partie II porte sur les rapports sur la performance. Nous présentons un survol des pratiques actuelles de présentation de l'information dans les secteurs public et privé, tout en mentionnant certaines des récentes initiatives lancées au Canada et à l'étranger. Nous expliquons que la performance et l'efficacité devraient être considérées comme des concepts multidimensionnels et nous soutenons que cela est nécessaire afin de répondre à la réalité de l'environnement dans lequel s'effectuent la reddition de comptes et les prises de décision. Idéalement, c'est la direction, et non le vérificateur, qui est la mieux placée pour faire rapport (préparer les déclarations) sur la performance ou l'efficacité de l'organisation. Et si la direction n'assume pas cette responsabilité, le vérificateur devra alors jouer un rôle clé pour fournir une assurance à l'instance supérieure (organe dont relève la direction) sur la fidélité et l'intégralité de l'information produite par la direction. Dans la Partie II, nous décrivons un cadre de travail définissant douze dimensions ou points à examiner qui s'est avéré utile comme base pour la présentation de l'information sur la performance. D'après les leçons tirées de l'expérience acquise avec ce cadre de travail, des considérations clés sont discutées et une stratégie de mise en application est proposée. Les vérificateurs doivent bien comprendre ces concepts et stratégies de présentation de l'information sur la performance pour fournir une déclaration de fiabilité, ou pour produire eux-mêmes cette information destinée à l'instance supérieure si la direction n'assume pas cette responsabilité.

Dans la Partie III, nous procédons à une étude approfondie de la théorie et la pratique de la vérification intégrée. Nous examinons plusieurs des facteurs de base qui influent sur la nature du

processus de vérification et de son produit. Trois stratégies ou modèles de vérification intégrée sont abordés, ainsi que les considérations et conséquences connexes. Le plus important pour le lecteur consiste à comprendre qu'un seul modèle de vérification ne peut s'appliquer à toute organisation ni dans toutes les circonstances. Qui plus est, les questions comme ce en quoi consistent ces stratégies et comment elles sont expliquées et mises en oeuvre, sont étroitement liées aux discussions tenues dans les deux premières parties du livre. Dans la Partie III, nous faisons un survol des questions et des facteurs dont les praticiens doivent tenir compte, et des méthodes qu'ils emploient, pour effectuer la vérification intégrée. Plusieurs questions touchant la pratique professionnelle sont examinées en détail, dont le rapport, les critères de vérification, l'information probante, les normes professionnelles et l'assurance de la qualité. Le lien entre la vérification intégrée et la vérification interne est aussi examiné.

Dans les trois parties du livre, nous insistons sur le fait qu'il n'existe aucune solution universelle, aucune panacée. Des choix s'imposent. Nous cherchons à bien expliquer les choix et leur interrelation au lecteur. Nous lui donnons un point de départ et un ensemble de questions à considérer pour évaluer la valeur de chacun des choix selon les circonstances. Nous suggérons aussi des cadres de travail et des stratégies qui peuvent aider le praticien à obtenir la participation des responsables de la gouverne et des membres de la direction d'une organisation à l'exercice et, en fin de compte, à la mise en oeuvre des décisions qui découlent de ce processus.

Les éducateurs dans les domaines de la gestion, de l'administration publique et de la vérification trouveront ce livre utile comme ouvrage de référence à partir duquel ils pourront élaborer un programme d'études pour leurs étudiants. Les praticiens qui ont plus d'expérience en vérification

intégrée trouveront aussi certains aspects de ce livre utiles, soit pour renforcer les stratégies qu'ils utilisent actuellement ou encore pour acquérir de nouvelles idées face à leur travail.

Ce livre s'inspire de presque deux décennies de pratique dans le domaine de la vérification intégrée. Il est basé sur les connaissances et l'expérience acquises par plusieurs douzaines de praticiens chevronnés et de chercheurs. Quatre personnes ont produit cet ouvrage. Mentionnons d'abord M. Guy Leclerc, ancien sous-contrôleur général du Canada, détaché à la FCVI pour un mandat de deux ans comme conseiller en recherche. Ensuite, MM. W. David Moynagh, directeur de la recherche, et Jean-Pierre Boisclair, président de la FCVI, y ont contribué leurs efforts. Enfin, M. Hugh R. Hanson a joué un rôle clé à titre de rédacteur et de réviseur en chef. M^{me} Liba Berry a révisé le livre, M^{me} Nicole Plamondon l'a traduit, M^{me} Marta Arnaldo a assuré la relecture des épreuves en français, et M^{me} Suzanne Seebach, directrice des opérations et des communications, a coordonné sa production et sa publication. Tous les membres du secrétariat de la FCVI ont joué un rôle de soutien important dans l'élaboration de cette publication. Sans les efforts de toutes ces personnes, ce projet n'aurait pu être mené à bien.

De plus, un comité consultatif a été créé pour prêter des conseils stratégiques sur la politique à adopter quant à la matière principale à traiter et aux prises de position à prendre dans le livre. Ont siégé à ce comité : Guy Breton, vérificateur général du Québec; Carol Bellringer, vérificatrice provinciale du Manitoba; Alexandre M. Davidson, associé-directeur, Comptabilité et vérification, Coopers & Lybrand; Denis Desautels, vérificateur général du Canada; J. Colin Potts, associé, Deloitte & Touche; et Carman L. Young, vérificatrice de la Banque du Canada et ancienne présidente du conseil de l'Institut des vérificateurs internes. Par leur sagesse et leur perspective, ces personnes ont contribué

grandement à la réalisation du projet.

Le conseil d'administration et l'équipe de direction de la Fondation s'en sont remis au Comité de recherche pour examiner rigoureusement le contenu du livre. En s'acquittant de cette tâche, tous les membres du comité ont joué un rôle primordial dans l'élaboration de ce livre, qui a bénéficié grandement de leurs connaissances et suggestions.