



CCAF-FCVI^{INC}

Fête 25 ans d'excellence en gouverne, reddition de comptes, gestion et vérification dans le secteur public

L'INFORMATEUR

Le 19 avril 2005

LE FORUM SUR LA VÉRIFICATION INTERNE SUSCITE DES ÉCHANGES SUR LES ENJEUX ET LES PRATIQUES EXEMPLAIRES

Résumé



Le 2^e Forum national destiné aux chefs de la vérification interne dans l'administration publique s'est déroulé les 4 et 5 octobre 2004 à Victoria, en Colombie-Britannique. Les chefs de la vérification interne des deux paliers supérieurs de gouvernement au Canada ont, entre autres, pris connaissance des résultats de deux récentes vérifications législatives effectuées sur la fonction de vérification interne et échangé sur différents thèmes dont les normes de vérification interne et la place qu'occupe la vérification interne au sein des organisations gouvernementales.

Les discussions ont porté sur les enjeux, les stratégies et les pratiques exemplaires cernés au premier forum tenu en novembre 2003, à Toronto. Les chefs de la vérification interne de toutes les administrations provinciales et territoriales, ainsi que la directrice générale intérimaire du Centre d'excellence en vérification interne, au gouvernement fédéral, ont participé à ce forum.

M. David Fairbotham, directeur général des services de vérification et de consultation au Bureau du contrôleur général de la Colombie-Britannique a été l'hôte de ce forum, co-organisé par la CCAF-FCVI et M. Jacques Lapointe, chef de la vérification interne et sous-ministre adjoint de la Division de la vérification interne au Secrétariat du Conseil de gestion de l'Ontario.

Ce forum a permis à la CCAF-FCVI d'obtenir des conseils et des renseignements pour son programme de recherche, et de bâtir une base solide sur laquelle on peut s'appuyer pour entretenir d'autres discussions.

Les rubriques ci-dessous correspondent aux différents thèmes abordés pendant le forum. Pour un compte rendu détaillé, nous vous invitons à consulter le document *La vérification interne. Son utilité dans une saine gouverne et une bonne reddition de comptes*. On peut le télécharger à partir du [Centre de ressources pour abonnés et membres](#), du site Web de la CCAF-FCVI.

Renforcer la vérification interne – Pratiques exemplaires

Une façon d'explorer les pratiques exemplaires en matière de vérification interne consiste à examiner les critères utilisés par les bureaux de vérification législative pour vérifier les fonctions de vérification interne. Le Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique vient de terminer une revue de la fonction de vérification interne dans les autorités en matière de santé. Pour l'élaboration de l'étendue de la vérification et des critères à utiliser pour mener ce travail, le BVG a examiné et consulté plusieurs secteurs et associations professionnelles afin de connaître quelles sont les pratiques exemplaires et attendues en matière de vérification interne. Les meilleures pratiques couvrent celles liées aux questions suivantes : les rôles, responsabilités et pouvoirs de la fonction de vérification interne, ainsi que la surveillance de la vérification interne par le conseil; le ressourcement de la fonction de vérification interne; la planification des activités de la vérification interne; les processus de vérification; et l'évaluation de la performance de la vérification interne.

Le Bureau du vérificateur général du Canada vient, lui aussi, de terminer une vérification des fonctions de vérification interne dans les ministères et organismes fédéraux. Cette vérification lui a permis de déterminer plusieurs facteurs importants qui pourraient exercer une influence positive sur la qualité de la vérification interne dans l'ensemble du gouvernement :

- un appui évident de la part de la haute direction;
- des comités de vérification comprenant des membres externes, indépendants de la direction;
- une stratégie des ressources humaines claire qui vise à renforcer la fonction de vérification interne;
- l'accent sur les services de vérification plutôt que sur ceux de consultation; et
- une stratégie visant à garantir une couverture et une capacité de vérification adéquates dans les petites entités.

Madame Janet Harrison, directrice générale intérimaire du Centre d'excellence en vérification interne, au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, a décrit les initiatives proposées par le gouvernement fédéral pour renforcer la vérification interne. On a consulté des ministres et des sous-ministres, ainsi que d'autres parties prenantes clés, au sujet d'enjeux comme la révision de la *Politique sur la vérification interne*; l'indépendance des groupes de vérification interne sur le plan « organisationnel »; la définition des rôles et responsabilités des cadres supérieurs et des contrôleurs ministériels; l'élaboration de lignes directrices sur les pratiques exemplaires et la formation; la dotation des postes de vérificateur interne dans la fonction publique; et la création de méthodologies et d'outils de vérification normalisés.

À propos du rôle que joue le comité de vérification pour soutenir l'indépendance de la fonction de vérification interne, les participants estiment que ce comité doit assurer la surveillance des processus de contrôle et de reddition de comptes d'un ministère, et que pour accomplir cette tâche avec efficacité, il doit être composé de personnes indépendantes de l'organisation (c'est-à-dire, indépendantes de la fonction publique ou de l'entité gouvernementale). Ses responsabilités pourraient inclure la surveillance du lien qui existe entre la fonction de vérification interne et le vérificateur législatif, le suivi des plans d'action de la direction, l'établissement d'un rapport annuel sur les réalisations, la revue des rapports de performance importants, la nomination du chef de la vérification et, sur le plan fonctionnel, l'établissement d'un lien hiérarchique avec le chef de la vérification.

Selon les participants, il faudra effectuer plus de recherche si l'on veut déterminer les circonstances et facteurs idéaux qui soutiendront l'indépendance de la fonction de vérification interne dans un contexte gouvernemental. Il pourrait s'agir, entre autres, de déterminer les indicateurs qui démontrent que la fonction a atteint un bon équilibre entre son indépendance et le rôle de soutien qu'elle joue, puis de cerner les principes ou pratiques exemplaires qui contribuent à une telle indépendance.

Normes de vérification interne

Chef de file mondial en matière de recherche et de formation sur la vérification interne, l'Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est l'organisme de normalisation pour la profession. Il a élaboré un cadre référentiel en matière de pratiques professionnelles, soit le *Professional Practices Framework* (mis à jour en janvier 2004), dans lequel on retrouve les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*.

M^{me} Elizabeth (Libby) MacRae, conseillère en recherche principale à la CCAF-FCVI et membre du comité de l'IIA sur les enjeux liés à la profession, précise que dans les *Normes*, on aborde des questions comme la mission, les pouvoirs et les responsabilités; l'indépendance et l'objectivité; la compétence et la conscience professionnelle; le programme d'assurance et d'amélioration de la qualité; la gestion de la vérification interne; la nature du travail; la planification de la mission; la communication des résultats; etc. M^{me} MacRae explique comment accéder au cadre référentiel et ses composantes à partir du [site Web de l'IIA](#), et attire l'attention des participants sur le Centre de ressources à l'intention des vérificateurs du secteur public.

Les participants confirment que tous les groupes de vérification interne des administrations provinciales/territoriales favorisent le respect des *Normes* de l'IIA. Les participants se sont montrés très favorables au titre de CIA (*Certified Internal Auditor*), seul titre accepté partout dans le monde pour les vérificateurs internes. La plupart des groupes de vérification interne provinciaux/territoriaux encouragent leurs membres à obtenir ce titre; le groupe de l'Ontario, quant à lui, exige de tous ses nouveaux vérificateurs internes qu'ils obtiennent ce titre.

La place de la vérification interne au sein de l'organisme

M. Arn van Iersel, le contrôleur général de la Colombie-Britannique, décrit la vérification interne en Colombie-Britannique, et le virage amorcé il y a environ six ans pour centraliser cette fonction; le rôle du vérificateur législatif et celui des comités de vérification interne; le caractère unique du secteur public avec ses services variés, décentralisés et non homogènes. Il a aussi parlé du rôle de la vérification interne en tant qu'outil de gestion, et en tant que faisant partie des responsabilités de la fonction de contrôleur.

Il parle des avantages du modèle « centralisé » utilisé en Colombie-Britannique – une seule stratégie, charte, méthodologie et des pratiques communes – , ainsi que de la participation et du soutien du sous-ministre. Il aborde la question de l'indépendance de cette fonction, et signale les coûts élevés que présente une trop grande indépendance, p. ex. l'aliénation de la direction en tant que client, et le chevauchement du rôle du vérificateur interne avec celui du vérificateur général.

Selon certains participants, l'important, ce n'est pas forcément juste le niveau de gestion où se situe le lien hiérarchique. Divers autres facteurs entrent en ligne de compte, comme la personnalité du supérieur du chef de la vérification, le temps que ce supérieur peut consacrer à la fonction, s'il est un agent de changement au sein de l'organisation, et s'il appuie la contribution de la fonction de vérification interne.

Les liens hiérarchiques varient entre provinces/territoires et au sein de l'administration fédérale. Les chefs de la vérification en Alberta et au Yukon relèvent du secrétaire du cabinet, tandis que tous les autres relèvent d'un sous-ministre ou d'un sous-ministre adjoint, ou encore du contrôleur provincial/territorial.

Les participants soulèvent plusieurs facteurs qui contribuent à l'indépendance et à l'objectivité de la fonction de vérification interne, dont :

- un comité de vérification dont le rôle, la composition et la capacité sont appropriés;
- un financement adéquat et indépendant; et
- une charte officielle lui conférant suffisamment de pouvoirs et le mandat approprié pour concentrer les services de vérification interne là où ils sont requis.

Même si la plupart des fonctions de vérification interne provinciales/territoriales sont centralisées, leur budget, lui, ne l'est pas nécessairement. Certaines fonctions reçoivent leur financement du ministère où sera effectuée la vérification interne. Cette situation peut avoir une incidence sur l'étendue de la vérification et sur sa fréquence. Les participants estiment qu'ils jouiraient d'une plus grande indépendance s'ils avaient le plein contrôle du budget consacré à la vérification interne. Il leur serait aussi important d'avoir l'appui du comité de vérification au sujet d'un financement centralisé.

Dans la plupart des fonctions de vérification interne provinciales, territoriales ou fédérales, les rapports sont rendus publics en raison des lois sur l'accès à l'information. Les participants soulignent les incidences d'un tel accès à l'information; ils mentionnent, entre autres, les délais pour finaliser les ébauches de rapports, la « purification » possible des rapports et le fait que la publication des rapports peut rendre floue la distinction entre la vérification interne et la vérification législative.

Évaluation des risques dans la planification de la vérification interne

M. John Gunter, directeur du Service de vérification publique, au gouvernement du Territoire du Yukon, a présenté un exposé exhaustif sur la planification de la vérification et l'évaluation des risques. Au cours de la discussion suivant cet exposé, les participants confirment qu'en général, l'information fondée sur les risques est utilisée dans l'élaboration du plan de la vérification interne. De plus, ils soulignent qu'il soit primordial, à leur avis, d'avoir l'appui de la direction en ce qui concerne les processus d'évaluation des risques. On apprend que le questionnaire destiné au cadre dirigeant et le sondage auprès des hauts gestionnaires constituent des moyens courants d'obtenir de l'information qualitative sur les risques réels ou perçus.

En ce qui concerne la cotation des risques et leur classement par priorité, la plupart des chefs de la vérification interne ont recours à une combinaison de critères de risques, dont les préoccupations de la direction, la taille du programme ou de la fonction, l'environnement fonctionnel, et le changement ou la complexité des systèmes et processus. Soulignons aussi que même si certains outils informatisés existent pour la planification de la vérification, ces outils ne sont pas beaucoup utilisés par les chefs de la vérification interne participant à ce forum.

Dans la plupart des cas, pour cerner les principaux risques et élaborer les plans de la vérification interne, les chefs de la vérification interne consultent leur vérificateur législatif et passent ensemble en revue les plans et rapports produits. Dans certaines administrations provinciales/territoriales, le chef de la vérification interne communique les conclusions découlant de son évaluation des risques avec le vérificateur législatif, évitant ainsi tout chevauchement de travail de vérification et améliorant les relations de travail et les résultats de la vérification.

La capacité de la vérification interne – compétences et ressources

Les participants estiment qu'il est particulièrement difficile de déterminer le niveau et le genre de ressources dont a besoin une fonction de vérification interne pour être efficace, et d'obtenir le financement nécessaire. En plus des ressources de base requises pour assurer l'exécution des vérifications internes continues, la fonction doit aussi posséder la capacité de répondre aux besoins que suscitera tout nouveau programme ou élargissement d'un programme existant afin d'assurer une gestion des risques suffisante. Les participants signalent que du travail supplémentaire pourrait être effectué dans ce domaine : on pourrait établir des points de repère et élaborer des matrices pour déterminer les ressources nécessaires afin de permettre à la fonction de vérification interne de bien s'acquitter de son mandat.

M. Jacques Lapointe, chef de la vérification interne et sous-ministre adjoint de la Division de la vérification interne au Secrétariat du Conseil de gestion de l'Ontario, a expliqué aux participants le modèle de développement des capacités qu'élabore actuellement l'IIA. Dans ce modèle, on précise les caractéristiques et les normes de performance qui s'appliquent à chacun des cinq stades d'évolution d'une fonction de vérification interne dans le secteur public. Ces stades, appelés « niveaux », permettent de suivre l'évolution d'une fonction de vérification interne depuis sa création jusqu'à ce qu'elle se classe parmi les meilleures au monde.

M. Lapointe a ensuite passé en revue les cinq éléments principaux du modèle : Gouverne, Normes, Organisation, Ressources humaines, Services. Chacun de ces éléments comporte des « niveaux » ou des « stades ». Un principe clé de ce modèle repose sur la prémisse que la mise en œuvre efficace de ses éléments à chacun des niveaux est nécessaire au développement de la capacité et de l'infrastructure systématique de la fonction pour soutenir son passage au stade suivant.

Méthodes et outils communs

Dirigée par M. Nick Shandro, chef de la vérification interne, de l'Organe exécutif du gouvernement de l'Alberta, au Bureau du chef de la vérification interne, cette séance a été organisée selon la formule d'une table ronde. Les participants y ont discuté des méthodes, des outils, des ateliers de formation et des cours utilisés par les groupes de vérification interne.

On apprend, entre autres, que l'Alberta emploie TEAMMATE, un système de gestion de vérification mis au point par PricewaterhouseCooper, ainsi que d'autres outils électroniques pour la gestion de projets, les rapports de temps et l'extraction de données. De plus, en mars 2004, le Ontario Audit Centre for Excellence publie son *Internal Audit Division Client Satisfaction Survey*, pour l'exercice 2003-2004. Ce sondage a été affiché sur le site Web de la Division, et un avis de sondage a été transmis aux clients de la vérification interne.

Aller de l'avant

Les participants du Forum de 2004 ont soulevé diverses questions qui, selon eux, devraient faire l'objet d'une étude plus approfondie. Pour aller de l'avant, ils estiment qu'on doit franchir les étapes suivantes :

- cerner les pratiques exemplaires en ce qui concerne les comités de vérification dans le secteur public – mandat et charte, rôles et responsabilités, taille, composition, fréquence des réunions;
- établir des points de repère en matière de pratiques exemplaires et déterminer les niveaux appropriés de ressources dont a besoin la fonction de vérification interne pour accomplir son mandat avec efficacité;
- explorer plus en profondeur le lien entre le vérificateur interne et le vérificateur législatif, et cerner les points de connexion et les domaines où ils peuvent s'appuyer mutuellement;
- explorer et cerner les processus de vérification interne et les pratiques exemplaires en matière de prestation de services de certification élargis et de présentation de l'information sur l'adéquation des contrôles internes;
- explorer et cerner les processus de vérification interne dans les secteurs public et privé permettant à la fonction de vérification interne de tenir

compte des facteurs comme les nouvelles exigences en matière de vérification, de contrôle et de rapports lorsqu'elle détermine les principaux domaines à risque pour l'organisation;

- explorer l'intérêt au sujet de l'élaboration de lignes directrices adaptées au Canada en matière de vérification interne, p. ex. les principes, les normes, les conseils;
- cerner les pratiques exemplaires en matière de publication de l'information sur la performance de la fonction de vérification interne;
- cerner les pratiques exemplaires en ce qui concerne l'exécution et la capacité de la vérification interne dans l'ensemble du secteur public, p. ex. les sociétés d'État et les organismes, et formuler des recommandations à cet égard;
- explorer et cerner les pratiques exemplaires en ce qui concerne le rôle de la vérification interne au chapitre de la gestion des risques de l'entreprise; et
- cerner les mesures de performance servant à évaluer l'efficacité de la fonction de vérification interne.

On procède actuellement à la création de groupes de travail pour étudier ces questions qui, selon les chefs de la vérification interne, constituent les grandes questions à discuter au forum national de 2005, qui se tiendra à Québec en octobre.
