

Bureau du vérificateur général du Canada

Rapport de la revue des pratiques

**Évaluation de l'information sur le rendement communiquée dans
les rapports annuels**

Avril 2006



Strategic Planning and Professional Practices
Planification stratégique et méthodes professionnelles

Janet Jones, directrice principale
Henno Moenting, expert-conseil
Maxine Leduc, professionnelle de la vérification
Planification stratégique et méthodes
professionnelles (PSMP)

Table des matières

Sommaire à l'intention de la direction	3
Introduction	6
Résultats de la revue	7
Conformité aux éléments du Système de gestion de la qualité	7
Points forts.....	7
Possibilités d'amélioration — Équipe.....	7
Possibilités d'amélioration — Ensemble des pratiques	8
Conformité aux contrôles du processus	12
Autres possibilités.....	12
Annexe A — Système de gestion de la qualité.....	14

Sommaire à l'intention de la direction

Introduction

La Direction de la planification stratégique et des méthodes professionnelles (DPSMP) a effectué trois revues des pratiques des évaluations de l'information sur le rendement communiquée en 2005 dans les rapports annuels, et ce, conformément au Plan de revue des pratiques à long terme du Bureau de 2005-2006 à 2007-2008 recommandé par le Comité de vérification et approuvé par la vérificatrice générale. Le présent document donne les résultats de ces revues.

Objectif et étendue de la revue des pratiques

La revue des pratiques vise à fournir à la vérificatrice générale l'assurance que le Système de gestion de la qualité du Bureau, qui régit l'évaluation de l'information sur le rendement communiquée dans les rapports annuels, fonctionne efficacement de manière à respecter nos exigences législatives, les normes professionnelles, ainsi que nos politiques et nos pratiques d'évaluation de l'information sur le rendement.

Nous avons axé nos travaux sur des éléments choisis du Système de gestion de la qualité qui régit l'évaluation de l'information sur le rendement communiquée dans les rapports annuels. Le Système de gestion de la qualité garantit que la qualité fait partie intégrante du processus d'évaluation. Il guide les évaluateurs qui doivent respecter des étapes obligatoires pour veiller à ce que les évaluations soient effectuées conformément aux normes professionnelles et aux politiques du Bureau.

Tous les ans, le Bureau effectue trois évaluations de l'information sur le rendement communiquée dans les rapports annuels. Nous avons revu les trois évaluations sur lesquelles nous avons fait rapport en 2005.

Conclusion

Au terme de la revue des pratiques, nous avons conclu que les évaluations ont été effectuées conformément aux éléments du Système de gestion de la qualité qui régit les évaluations de l'information sur le rendement communiquée dans les rapports annuels que nous avons examinés.

Points forts et possibilités d'amélioration

Nous avons recensé des points forts dans la gestion des budgets et des calendriers, la consultation des spécialistes du Bureau et des examinateurs de la qualité et la nomination d'un responsable de produit au niveau de vérificateur général adjoint.

Nous avons recensé des possibilités d'amélioration au niveau de l'équipe pour ce qui est du temps consacré par la direction aux évaluations. Dans un cas, nous nous sommes demandé s'il était opportun d'effectuer des évaluations moins fréquentes.

Nous avons également recensé des possibilités d'amélioration qui visent l'ensemble des pratiques, par exemple, maintenir toujours le même niveau d'assurance, réduire les coûts des évaluations, améliorer la communication entre le responsable de produit, le responsable de secteur fonctionnel et les équipes d'évaluation; améliorer l'uniformité des procédures; examiner la nature et l'objectif du rapport d'évaluation et améliorer le manuel.

Nous avons discuté de ces améliorations possibles avec les directeurs principaux responsables, les vérificateurs généraux adjoints, le président du Comité directeur des vérifications de gestion ainsi que le responsable de produit, qui ont tous été d'accord avec nos suggestions.

De plus, nous avons présenté au Bureau trois suggestions qu'il pourrait examiner : d'abord, serait-il possible d'établir des critères qui lui permettraient de déterminer si un rapport est prêt à être évalué; deuxièmement, de discuter de l'utilité des rapports avec les parlementaires et, troisièmement, d'examiner les possibilités de travaux futurs qui s'offrent à lui.

Réponse du responsable de produit

Je suis heureux de la conclusion du rapport, à savoir que les évaluations effectuées sont conformes au Système de gestion de la qualité du Bureau qui régit l'évaluation de l'information sur le rendement communiquée dans les rapports annuels.

J'ai remarqué que les directeurs principaux responsables des évaluations ont accepté les améliorations suggérées pour leurs équipes respectives et qu'ils s'attendent à ce que celles-ci mettent ces suggestions en œuvre en temps opportun.

Je suis d'accord avec les suggestions d'améliorations qui visent l'ensemble des pratiques. J'ai le plaisir de signaler que plusieurs améliorations ont déjà été apportées. En 2006, nous avons effectué nos évaluations de l'information sur le rendement de manière à ce qu'elles présentent toutes le même niveau d'assurance. Nous avons mis en œuvre des procédures pour réduire les coûts : dans la mesure du possible, nous évaluons des ébauches plus avancées; la communication entre le responsable de produit, le responsable de secteur fonctionnel et les équipes d'évaluation s'est améliorée grâce à des réunions plus fréquentes; en outre, nous avons mis en place de meilleures méthodes pour réaliser des gains d'efficacité. Nous avons établi des critères provisoires dans le but d'améliorer l'uniformité des procédures. Nous avons adopté un nouveau

modèle de rapport d'évaluation en vue d'améliorer nos rapports et l'avons utilisé pour nos évaluations de 2006.

Nous sommes en train de revoir le manuel afin de nous assurer qu'on y trouve des directives appropriées.

Le Bureau établira des critères pour déterminer si un rapport est prêt à être évalué. Il tiendra des discussions avec les parlementaires afin de déterminer si le produit peut être amélioré. Le Bureau examinera également les possibilités de travaux futurs qui s'offrent à lui et élaborera une position sur laquelle il fondera son action.

Introduction

Objectif et étendue

L'équipe de la Revue des pratiques et de la vérification interne de la Direction de la planification stratégique et des méthodes professionnelles (DPSMP) fait des revues des pratiques des produits de vérification du BVG. Dans le cadre de ce processus de revue des pratiques, l'équipe examine la qualité des vérifications et leur conformité aux politiques du Bureau et aux normes professionnelles; elle fournit également à la vérificatrice générale une assurance que le Bureau s'acquitte bien de ses responsabilités.

Le présent Rapport de la revue des pratiques présente les résultats de l'examen des pratiques utilisées pour les évaluations de l'information sur le rendement communiquée dans les rapports annuels. Le Bureau évalue chaque année l'information sur le rendement communiquée par trois agences. Nous avons examiné les trois évaluations sur lesquelles nous avons fait rapport en 2005.

L'examen des pratiques a été effectué par un expert-conseil de l'extérieur de concert avec des employés du BVG.

Objet de la revue

Éléments du Système de gestion de la qualité

Le Système de gestion de la qualité (SGQ) du Bureau (voir l'annexe A), qui régit l'évaluation de l'information sur le rendement communiquée dans les rapports annuels, garantit que la qualité fait partie intégrante du processus d'évaluation. Notre revue des pratiques a porté sur les éléments suivants du SGQ qui, selon nous, présentaient un risque évalué de moyen à élevé :

- l'exécution de l'évaluation
- les consultations
- les ressources
- le leadership et la supervision.

Contrôles du processus

Nous avons examiné la façon dont les examinateurs de la qualité se sont acquittés de leurs responsabilités en matière d'assurance de la qualité.

Autres

Nous avons examiné l'exécution des évaluations afin de déterminer si celles-ci sont toujours effectuées de la même manière. Nous avons également eu des entretiens avec des employés du Bureau du vérificateur général et des

trois agences, et avec des parties intéressées de l'extérieur dans le but de savoir si, à leur avis, on pouvait améliorer les pratiques ou les rendre plus efficaces.

Système de notation

Nous avons effectué la revue des pratiques utilisées lors des évaluations en fonction du système de notation suivant :

- la conformité (les attentes à l'égard d'un élément du SGQ ont été respectées ou dépassées);
- la non-conformité (l'évaluation a dérogé par rapport à la politique ou aux pratiques attendues).

Résultats de la revue

Conformité aux éléments du Système de gestion de la qualité

Nous avons constaté que les trois évaluations étaient conformes aux éléments du Système de gestion de la qualité que nous avons retenus.

Points forts

Nous avons relevé les points forts suivants :

- les budgets et les calendriers des évaluations étaient bien gérés;
- les équipes d'évaluation consultaient comme il se devait les spécialistes concernés du Bureau;
- la nature et l'étendue des consultations avec les examinateurs de la qualité étaient appropriées;
- la nomination d'un responsable de produit du niveau de vérificateur général adjoint lui apporte l'autorité nécessaire pour qu'il joue son rôle.

Possibilités d'amélioration — Équipe

Chacune des missions d'évaluation que nous avons examinées comptait un ou plusieurs secteurs à l'égard desquels les pratiques pouvaient être améliorées. Nous avons discuté des possibilités d'améliorations avec les directeurs principaux et les vérificateurs généraux adjoints responsables, qui ont été d'accord avec nos suggestions. Ces suggestions d'améliorations ne s'appliquent pas à toutes les évaluations que nous avons examinées.

Gestion de projet

Les budgets et les calendriers des évaluations étaient bien gérés. Toutefois, il y avait des écarts en ce qui a trait au temps consacré par la direction à chacune des trois évaluations. Il faut des directives claires sur l'exercice des rôles et responsabilités afin d'assurer un leadership et une surveillance appropriés des travaux d'évaluation.

Planification

La loi habilitante de l'une des agences lui confère l'autorité nécessaire pour qu'elle effectue des évaluations périodiques. L'équipe d'évaluation a dit avoir pesé le pour et le contre des évaluations une fois l'an par rapport à des évaluations moins fréquentes, mais elle n'a pas abordé expressément cette question dans ses documents de planification. L'équipe devrait envisager l'élaboration d'une stratégie en vue d'effectuer dorénavant des évaluations moins fréquentes du rapport annuel de l'agence concernée.

Réponse de l'équipe. L'équipe est d'accord. L'équipe d'évaluation envisagera de présenter des rapports moins fréquents dès que le cadre des rapports sur le rendement de l'Agence sera fixé. La possibilité de présenter des rapports moins fréquents a été soulevée auprès du Comité de vérification de l'Agence concernée et l'idée a reçu un appui général. Nous élaborerons une stratégie en vue de commencer à le faire à compter de l'évaluation de 2008, à condition que le cadre de présentation des rapports demeure le même et que nous donnions une évaluation sans réserve en 2007.

Possibilités d'amélioration — Ensemble des pratiques

Planification

Selon notre examen, deux des évaluations ont été effectuées dans l'intention de fournir un niveau modéré d'assurance, alors que la troisième l'a été en vue de fournir une assurance élevée. Le niveau d'assurance devrait être le même pour l'ensemble des évaluations.

Réponse du responsable de produit. Le responsable de produit est d'accord. Les évaluations de l'information sur le rendement de 2006 ont été effectuées dans le but de fournir un niveau modéré d'assurance, le même pour toutes.

Coûts des évaluations

Les coûts de l'évaluation des rapports annuels sont importants. Les travaux d'évaluation commencent à partir d'ébauches qui sont loin d'être définitives. Les équipes fournissent donc des avis et de la rétroaction sur de nombreuses ébauches. Il faudrait élaborer des stratégies pour aider à réduire ces coûts. Par exemple :

- commencer les travaux d'évaluation seulement au moment où l'agence présente une ébauche presque finale de son rapport sur le rendement, ce qui réduirait ainsi le nombre de conseils et la rétroaction fournis à celle-ci;
- continuer à établir un cadre de mesure du rendement solide et une expertise en matière de rapports dans le but d'aider à l'exécution des évaluations;
- communiquer souvent avec le responsable de produit, le responsable de secteur fonctionnel, Mesure et communication des résultats, ainsi qu'avec les équipes d'évaluation;
- réunir les équipes d'évaluation tous les deux ou trois ans pour une conférence (qui serait présidée par le responsable de produit) pour partager les bonnes pratiques et régler certaines difficultés.

Réponse du responsable de produit. Le responsable de produit est d'accord. Certaines équipes d'évaluation ont, en 2006, travaillé sur des ébauches plus avancées. Le responsable de produit, le responsable de secteur fonctionnel, Mesure et communication des résultats, et les équipes d'évaluation se sont rencontrés souvent au cours des huit derniers mois afin d'améliorer la communication, de partager les bonnes pratiques et de régler certaines difficultés.

Voici, en outre, les mesures qui seront prises pour améliorer le rapport coût-efficacité de nos travaux :

- réaliser des gains d'efficacité en améliorant les méthodes;
- fixer des objectifs élevés pour les ressources qui seront consacrées à ces travaux, et ce, à compter de l'exercice 2006–2007;
- éliminer l'évaluation par le responsable de secteur fonctionnel de chaque rapport d'agence.

Uniformité

La revue des pratiques a permis de relever la présence de systèmes et de pratiques qui aident à s'assurer que les critères sont interprétés et appliqués uniformément pour les trois évaluations. Cependant, les méthodes d'évaluation des équipes différaient quelque peu. Nous avons recensé des différences dans les éléments suivants :

- la mesure dans laquelle les équipes d'évaluation ont élaboré des programmes de travail détaillés pour évaluer l'information sur le rendement en fonction de critères;
- la façon dont les équipes ont évalué l'importance des énoncés de rendement pour que le travail sur l'exactitude demeure précis;
- les unités d'analyse utilisées pour ventiler les évaluations en éléments faciles à gérer;
- le nombre de membres des équipes participant à l'évaluation en fonction des critères de justesse;
- l'équilibre atteint entre les travaux effectués pour évaluer la fiabilité des évaluations et les travaux effectués pour évaluer la justesse de celles-ci;
- la pondération des critères au moment de faire la synthèse des résultats des évaluations;
- la communication avec les entités relativement aux conditions de leur mission.

Cette pratique encore relativement nouvelle, en cours d'évolution, fait beaucoup appel au jugement. Les méthodes d'évaluation doivent être revues afin d'en améliorer la cohérence, en particulier le rôle des critères et des sous-critères.

Réponse du responsable de produit. Le responsable de produit est d'accord. Nous avons provisoirement réglé cette question. Nous avons établi des critères provisoires qui mettent à nouveau l'accent sur la justesse et la fiabilité. Cet accent sera maintenu dans le guide du BVG révisé et sera conforme à la pratique recommandée, *Les rapports publics de performance*, du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Nous examinerons nos échanges avec les entités au sujet des conditions des missions afin d'assurer l'uniformité à cet égard.

Rapports

La nature et le but des rapports d'évaluation doivent être examinés. Les rapports d'évaluation actuels mentionnent que la législation exige du vérificateur général qu'il évalue la justesse et la fiabilité de l'information sur le rendement des agences en regard des objectifs fixés dans leurs plans d'entreprise. Toutefois, même s'ils présentent une conclusion sur la justesse et la fiabilité de l'information sur le rendement, les rapports d'évaluation n'indiquent pas clairement les liens avec les objectifs des plans d'entreprise.

Réponse du responsable de produit. Le responsable de produit est d'accord. D'après le modèle de rapport approuvé récemment, nous devons évaluer la justesse et la fiabilité de l'information sur le rendement en fonction des objectifs du plan d'entreprise. Nous avons utilisé ce modèle de rapport pour les trois évaluations de l'information sur le rendement de 2006.

Manuel pour l'évaluation de l'information sur le rendement communiquée dans les rapports annuels

Le manuel est à l'état d'ébauche et devrait être terminé. Afin de donner suite aux améliorations suggérées ci-dessus, le manuel devrait, à tout le moins :

- fournir des directives sur les rôles et les responsabilités afin d'assurer qu'il y ait un leadership et une supervision appropriés;
- présenter des directives sur le niveau d'assurance à fournir par les évaluations;
- promouvoir une plus grande uniformité entre les équipes pour ce qui est de l'utilisation des procédures et pratiques qui s'appliquent à des aspects tels que l'élaboration de plans de travail détaillés, la note à attribuer à l'importance des énoncés de rendement, l'équilibre à atteindre entre les travaux relatifs au critère de justesse et les travaux relatifs au critère de fiabilité, l'interprétation et le respect des critères, et la communication avec les agences.

Réponse du responsable de produit. Le responsable de produit est d'accord. Au printemps de 2006, l'évaluation de l'information sur le rendement communiquée dans les rapports annuels est devenue une partie intégrante des pratiques de vérification de gestion. Comme seules les pratiques sont consignées dans les manuels, ces directives seront consignées dans un guide distinct.

Conformité aux contrôles du processus

Examineur de la qualité

Dans les trois évaluations sans exception, les examinateurs de la qualité se sont acquittés de leurs rôles et responsabilités en matière d'assurance de la qualité.

Possibilités d'amélioration — Ensemble des pratiques

Dans le cas d'une évaluation, nous avons relevé que la nomination de l'examineur de la qualité a été tardive. Celui-ci devrait être nommé rapidement.

Réponse du responsable de produit. Il y a un seul examinateur pour toutes les évaluations de 2006. L'examineur a été nommé en temps opportun.

Nous avons également relevé que les rôles et responsabilités de l'examineur de la qualité doivent être précisés dans le manuel.

Réponse du responsable de produit. Le responsable de produit est d'accord. Les rôles et responsabilités de l'examineur de la qualité seront abordés dans le nouveau Guide pour l'évaluation de l'information sur le rendement.

Autres possibilités

Planification

Lors de nos entretiens avec le personnel du Bureau, les employés des agences et les parties intéressées, certains ont exprimé des préoccupations quant à l'utilité des évaluations de l'information sur le rendement. Ni le personnel du BVG ni celui des agences ne pouvaient mentionner d'exemples de leur utilité. Certaines parties intéressées de l'extérieur que nous avons interviewées craignaient que les évaluations ne soient ni lues ni utilisées.

Le Bureau devrait étudier la possibilité de discuter avec les comités parlementaires concernés afin de déterminer si les évaluations de l'information sur le rendement sont pour eux une source d'information utile ou si le produit pourrait être amélioré.

Réponse du responsable de produit. Le Bureau examinera la possibilité de discuter avec les parlementaires concernés de l'utilité des évaluations de l'information sur le rendement et des possibilités d'amélioration du produit.

Rapports prêts à être évalués

L'expérience des dernières années dans le domaine de l'évaluation de l'information sur le rendement révèle qu'au départ les agences n'avaient pas toutes la capacité de produire des rapports de grande qualité. Le Bureau a déployé beaucoup d'efforts pour vérifier des rapports de qualité médiocre. À l'avenir, comme il en est pour les états financiers des ministères, le Bureau devrait s'assurer que les rapports sont de bonne qualité avant d'accepter de les évaluer. Le Bureau devrait envisager d'établir des critères qui lui permettront de déterminer si un rapport en particulier est prêt à être évalué.

Réponse du responsable de produit. La direction est d'accord. L'idée d'établir un seuil minimal de qualité pour les rapports sur le rendement avant d'accepter de les évaluer est digne d'intérêt. Une autre solution consisterait à demander aux vérificateurs internes de l'organisme de signer les rapports pour confirmer qu'ils sont prêts à être évalués par le BVG. Cela comporterait un autre avantage, c'est-à-dire faire en sorte que la vérification interne joue un rôle actif au chapitre de l'assurance de la qualité des rapports.

Examiner les possibilités de travaux futurs

La revue des pratiques nous a permis de relever que les évaluations entraînent des coûts importants et que la pratique met l'accent sur trois rapports sur le rendement tous les ans, en raison des exigences législatives. Les membres des équipes d'évaluation croient que le Bureau a, en fait, changé les choses et que les rapports sur le rendement des trois agences se sont améliorés au fil du temps.

Le Bureau devrait songer à examiner les possibilités de travaux futurs sur l'évaluation de l'information sur le rendement qui s'offrent à lui et devrait élaborer une position qui orientera son action advenant que la législation des agences soit modifiée ou révisée.

Réponse du responsable de produit. La direction est d'accord. Le Bureau examinera les possibilités qui s'offrent à lui et élaborera une position sur laquelle il fondera son action.

Annexe A — Système de gestion de la qualité

ÉLÉMENTS DU SYSTÈME DE GESTION DE LA QUALITÉ (SGQ) POUR L'ÉVALUATION DE L'INFORMATION COMMUNIQUÉE DANS LES RAPPORTS SUR LE RENDEMENT

Gestion de l'examen

Autorisation
Indépendance, objectivité et intégrité
Exécution de l'évaluation
Consultations
Sécurité, accès et conservation des dossiers

Gestion des ressources humaines

Ressources
Leadership et supervision
Milieu de travail respectueux
Gestion du rendement
Perfectionnement

Amélioration continue

Revue des pratiques