

No. 1983-03

Date: 01-09-83

Sujet: Principes sous-jacents au suivi de la vérification interne

### **Objet et portée**

La présente "Notice d'interprétation de la politique" (NIP) vise à proposer un ensemble de principes pour les activités de suivi qui viennent compléter la Norme de vérification interne no 23. Ces principes sont exposés en détail dans le document de principe ci-joint. Les ministères peuvent s'y référer directement pour orienter leurs activités de suivi en ce qui a trait à la vérification interne ou s'en inspirer pour élaborer une politique et des lignes directrices qui leur soient propres.

### **Questions à l'étude**

les principales questions qui se rattachent aux activités de suivi, notons leur étendue, leur à-propos, leur fréquence, leur profondeur, enfin, leur rôle et leur objet.

La plupart des ministères et organismes comprennent et acceptent maintenant assez bien le rôle de la vérification interne en tant que fonction de contrôle, qui est d'examiner, de vérifier et d'évaluer d'autres contrôles organisationnels. Toutefois, tous les ministères n'acceptent pas facilement que ce rôle se poursuive au-delà de la présentation du rapport de vérification. Cela est dû en partie aux divergences d'opinion quant à la nature et à la portée des activités de suivi et quant à la méthode particulière utilisée pour leur mise en application, ceci n'a rien de surprenant, étant donné que la nature et la portée des activités de suivi nécessaires sont en grande partie fonction de chaque situation particulière.

Pour toute question concernant cette notice, prière de s'adresser à la:

Politiques et projets spéciaux

Centre d'excellence en vérification interne

Direction générale de la fonction de contrôleur, SCT

(613) 957-2270

### **Principes sous-jacents a la notice d'interprétation**

Les principes proposés pour orienter les activités de suivi au sein des ministères et organismes sont les suivants:

1. Les responsables de la vérification interne devraient prévoir et effectuer un suivi pour toutes les observations et recommandations connexes figurant dans les rapports de vérification interne.
2. L'élaboration et la mise en oeuvre du plan d'action incombent à la direction et l'application des mesures de suivi devrait coïncider avec les points de contrôle habituels instaurés par la direction.
3. Le suivi de toute vérification devrait normalement prendre fin avec le début du cycle de planification suivant. Le comité de vérification pourra toutefois modifier cette disposition s'il le juge approprié. Ce principe général n'exclut pas la possibilité de reprendre la vérification d'une même entité.
4. Il est essentiel d'entretenir des relations permanentes avec l'entité vérifiée.

Le document de principe suggère que les ministères et organismes qui ne l'ont pas déjà fait introduisent dans leur politique et leurs procédures de vérification interne une disposition rendant obligatoires l'élaboration et la mise en oeuvre d'un plan d'action pour donner suite à un rapport de vérification. En effet, il s'agit là d'activités essentielles à l'efficacité de la vérification interne.

### **Mesures**

Les vérificateurs internes sont invités à soumettre à la DESEVI leurs commentaires sur le document de principe ci-joint. On propose que les groupes de vérification interne comparent leurs pratiques actuelles de suivi avec celles recommandées dans le document de principe et qu'ils fassent rapport des cas

où, selon eux, les suggestions présentées ne donneront pas les résultats souhaités.

La position finale adoptée à l'égard du suivi de la vérification interne sera finalement incorporée dans les Normes de vérification interne ou dans le Manuel de vérification interne du CCIVI, selon le cas. Le contrôle des pratiques des ministères en matière de suivi sera effectué dans le cadre du programme d'examen du maintien de la performance de la DESEVI et sera fondé sur la position finale adoptée à l'égard de la documentation des missions de vérification.

## **Introduction**

La plupart des ministères et organismes comprennent et acceptent maintenant assez bien le rôle de la vérification qui consiste à évaluer les contrôles de gestion. Malheureusement, les gestionnaires ont souvent tendance à ne voir dans cette fonction que la présentation d'un rapport de vérification interne et oublient d'autres produits d'égale importance comme le suivi. Par conséquent, tous les ministères n'acceptent pas si facilement que ce rôle se poursuive au-delà de la présentation du rapport de vérification. Cela est dû en partie aux divergences d'opinion quant à la nature et à la portée des activités de suivi et quant à la méthode particulière utilisée pour leur mise en application. Ceci n'a rien de surprenant étant donné que la nature et la portée des activités de suivi nécessaires sont en grande partie fonction de chaque situation particulière.

## **Objet et portée**

présent document vise à proposer un ensemble de principes pour les activités de suivi afin d'aider les ministères à prendre des décisions en ce qui concerne l'étendue, l'à-propos, la fréquence et la profondeur du suivi de la vérification interne, ainsi que le rôle et l'objet de ces activités.

## **Approche**

Comme nous l'avons indiqué, il est difficile d'adopter des règles à la fois précises et générales pour les activités de suivi, étant donné qu'elles varient selon chaque cas particulier. Néanmoins, on suppose que l'utilité d'une telle activité et la nécessité de la structurer sont généralement admises. On suppose encore, qu'il est possible de s'entendre sur des principes généraux qui pourraient orienter leur mise en application.

Les paragraphes suivants présentent un ensemble de principes proposés à cet égard et expliquent leur but et leur raison d'être. Notre intention est d'arriver, au moyen d'une suite d'entretiens, d'essais et de retours d'information, à établir un ensemble de principes qui régiront l'application d'une méthode de suivi au sein des ministères et organismes, sans égard pour les particularités de chaque cas.

## **Principes proposés**

### **Principe 1**

Les responsables de la vérification interne devraient prévoir et effectuer un suivi pour toutes les observations et recommandations connexes figurant dans les rapports de vérification interne.

### **Échange**

Le processus de suivi va de pair avec l'étape finale de toute mission de vérification: la rédaction du rapport.

Pour simplifier les choses, on suppose que l'obtention de la réponse de la direction (réaction à l'égard des constatations, des conclusions ou des recommandations) est essentielle à l'étape de la rédaction du rapport.

L'élaboration d'un plan d'action par la direction deviendrait donc la première étape du processus de suivi, que ce plan soit incorporé ou non dans le rapport de vérification interne. Bien que le vérificateur puisse être appelé à clarifier le contenu du rapport au cours de l'élaboration du plan d'action, la première activité

officielle de vérification interne dans le processus de suivi sera la revue du plan d'action.

La nature, l'à-propos et la fréquence des mesures de suivi dépendront de l'importance des conclusions et des recommandations connexes présentées dans le rapport de vérification, de l'étape du processus, des jalons établis dans le plan d'action et du degré de sophistication du processus de gestion du ministère. Une partie essentielle de la première étape consiste à faire confirmer par la direction son intention de prendre des mesures correctives. Cela peut nécessiter de nombreuses rencontres et négociations avec des représentants de tous les paliers de la direction, y compris le comité de vérification et, dans des cas extrêmes, l'administrateur général. Parmi les autres composantes possibles du processus de suivi, notons:

- a. La simple revue des rapports périodiques sur l'état d'avancement: La fréquence minimale est établie par la politique du ministère; les cas individuels peuvent être déterminés par la direction du ministère ou par le comité de vérification; cette revue doit s'effectuer au moins deux fois par année, et même plus souvent au début, car les défauts seront de plus en plus difficiles à corriger avec le temps. Il s'agit là de la mesure de suivi minimale recommandée.
- b. La revue périodique sur place du progrès des plans d'action: La fréquence sera déterminée en fonction de chaque cas. L'on s'attend à ce que combiner la simple revue avec la revue sur place donne d'excellents résultats.
- c. La revue sur place: (Vérification de suivi) de la mise en oeuvre du plan d'action afin de déterminer si les améliorations prévues ont été apportées.
- d. Le sondage parmi les gestionnaires: Pour déterminer si la mise en oeuvre du plan d'action a donné lieu aux améliorations prévues.
- e. Vérification régulière: Dans le cadre de la prochaine vérification régulière du domaine ou du secteur en question.

Tous ces éléments peuvent favoriser la mise en oeuvre du plan d'action et représenter des mécanismes de revue qui permettent au chef de la vérification interne de conseiller l'administrateur général. Toutefois, les deux revues orientées vers les résultats (alinéas c et d, ci-dessus) et la reprise de la vérification (alinéas) pourraient être utilisées pour évaluer aussi l'efficacité de la vérification

interne. En fait, on pourrait même affirmer que les revues sur place constituent le moyen par excellence de déterminer l'efficacité de la vérification interne, toutes les autres revues jouant ici un rôle secondaire. Le principal défaut de cette affirmation serait le problème de la responsabilité partagée, qui rend difficile la distinction entre la contribution des gestionnaires et celle des vérificateurs.

Les éléments susmentionnés ne sauraient tous s'appliquer dans tous les cas. Ainsi, ceux qui demandent une revue sur place entraînent évidemment plus de frais et ne seraient appliqués qu'après avoir examiné les avantages qui pourraient en découler. De toute façon, la décision concernant la portée du suivi et l'utilisation des résultats revient à l'administrateur général, sur l'avis du comité de vérification et avec la collaboration du chef de la vérification interne.

Chaque ministère devrait élaborer une politique de vérification interne et des procédures connexes établissant la nécessité du suivi, les fonctions et rôles respectifs de tous les agents en cause et la fréquence minimale.

## **Principe 2**

L'élaboration et la mise en oeuvre du plan d'action incombent à la direction et l'application des mesures de suivi devrait coïncider avec les points de contrôle habituels instaurés par la direction.

## **Principe 3**

Le suivi de toute vérification devrait normalement prendre fin avec le début du cycle de planification suivant. Le comité de vérification pourra modifier cette disposition s'il le juge approprié. Ce principe général n'exclut pas la possibilité de reprendre la vérification d'une même entité.

## **Échange**

Le chef de la vérification interne fait fonction de conseiller auprès de la direction, plus particulièrement auprès de la haute direction. Les activités de suivi l'aident à

remplir ce rôle. Il incombe à la direction de préparer un plan d'action, de le mettre en oeuvre et d'en contrôler l'application. C'est pourquoi les rapports sur l'état d'avancement reçus par les vérificateurs internes devraient être des « copies » des rapports originaux destinés aux niveaux supérieurs de la direction, plutôt que des rapports « spéciaux » établis spécifiquement pour eux. Les relations normales entre supérieurs et subalternes devraient prévaloir; la présentation d'une copie des rapports au groupe de la vérification interne aurait surtout pour fin d'aider le chef de la vérification interne à jouer ce rôle de conseiller qui lui est attribué. Les revues sur place devraient être synchronisées avec celles de la direction, si possible.

Dans les cas où l'on peut retracer facilement la mise en oeuvre du plan d'action de l'entité vérifiée dans un domaine ou secteur particulier, tous les éléments dudit plan non finalisés au moment de l'établissement du plan suivant doivent automatiquement être incorporés dans cet autre plan et, par conséquent, ne nécessitent plus de suivi de la part des responsables de la vérification interne. Il s'agit là, bien sûr, d'une situation idéale. En pratique, plusieurs raisons peuvent justifier le maintien du suivi. Cette décision doit toutefois être prise en tenant compte du ressentiment que produit toute interférence injustifiée avec les processus gestionnels courants (ingérence réelle ou perçue comme telle). Quoiqu'il en soit, il est bien connu que les répercussions des conclusions et des recommandations contenues dans un rapport de vérification s'amointrissent avec le temps.

#### **Principe 4**

Il est essentiel d'entretenir des relations permanentes avec l'entité vérifiée.

#### **Échange**

Si la valeur des relations constantes est indéniable, celles-ci peuvent toutefois revêtir plusieurs formes. Si un suivi est toujours nécessaire, il est plus efficace de

le combiner à la liaison. S'il n'est pas justifié, la liaison seule peut se poursuivre sans que soit exercé le contrôle, avec ce qu'il signifie de négatif.

## Conclusions

Nous concluons en mentionnant que, bien que l'élaboration et la mise en oeuvre du plan d'action, résultat des recommandations formulées à la suite de la vérification interne, soient confiées à l'entité vérifiée (c.-à-d. la direction), le vérificateur interne est en outre chargé de conseiller habituellement l'administrateur général ou le comité de vérification quant à la pertinence des processus utilisés.

Afin d'établir ou de raffermir le processus de suivi, on suggère aux ministères et organismes d'introduire, dans leur politique et leurs procédures de vérification interne, une disposition rendant obligatoires l'élaboration d'un plan d'action et le suivi de sa mise en oeuvre, et précisant à cet effet les rôles et fonctions de la direction et des responsables de la vérification interne.