

**Bureau du vérificateur général du Canada**

**Rapport de la revue des  
pratiques d'examen spécial**

Revue des pratiques effectuée en 2008-2009

**Mai 2009**

**Revue des pratiques et vérification interne**

FA1-6/3-2009F-PDF  
978-1-100-93238-5

## Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Contexte</b>	<b>1</b>
<b>Aperçu</b>	<b>2</b>
<b>Objectif</b>	<b>2</b>
<b>Étendue et méthode</b>	<b>2</b>
<b>Éléments du Système de gestion de la qualité et principaux processus de contrôles examinés</b>	<b>3</b>
<b>Système de notation</b>	<b>4</b>
<b>Normes de rapport</b>	<b>4</b>
<b>Résultats de la revue</b>	<b>4</b>
<b>Sommaire de la conformité aux éléments du Système de gestion de la qualité et aux processus de contrôles</b>	<b>4</b>
<b>Points forts et bonnes pratiques</b>	<b>6</b>
<b>Possibilités d'amélioration</b>	<b>7</b>
Documentation	7
Système de gestion électronique des dossiers (TeamMate)	9
Étendue de la révision	11
Consultation	11
Examen de la qualité	13
Évaluation des risques	14
Indépendance	15
Exigences en matière de rapports	16
Achèvement des dossiers de vérification	16
<b>Suivi des mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations formulées dans la revue des pratiques précédente</b>	<b>17</b>
<b>Possibilités de gains d'efficience</b>	<b>18</b>
<b>Conclusion</b>	<b>18</b>
<b>Annexe A — Système de gestion de la qualité pour les examens spéciaux</b>	<b>19</b>
<b>Annexe B — Éléments du Système de gestion de la qualité et des processus de contrôles examinés</b>	<b>20</b>
<b>Annexe C — État d'avancement des mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations du Rapport sur la revue des pratiques d'examen spécial de 2007</b>	<b>22</b>



## Introduction

1. Le Bureau du vérificateur général du Canada (le Bureau) effectue des vérifications indépendantes qui fournissent de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement, aux assemblées législatives des territoires et à la population canadienne. Le Bureau possède diverses gammes de produits, notamment les vérifications de gestion, les vérifications d'états financiers et les examens spéciaux. L'examen spécial a pour objet d'évaluer les moyens et les méthodes de gestion d'une société d'État et de formuler une opinion, à savoir s'il existe une assurance raisonnable qu'ils sont exempts de lacunes importantes.
2. L'Équipe de la revue des pratiques et de la vérification interne a examiné les pratiques appliquées lors de certains examens spéciaux dont les rapports ont été présentés en 2007 et 2008. Ces travaux ont été effectués conformément à la section sur la surveillance des Normes générales de contrôle de la qualité pour les cabinets qui exécutent des missions de certification, de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA). Ils ont également été effectués selon le Plan de revue des pratiques et de vérification interne de 2008-2009, lequel a été recommandé par le Comité de vérification et approuvé par la vérificatrice générale. Ce plan prévoit la surveillance systématique des travaux de tous les directeurs principaux du Bureau qui ont des responsabilités de vérification, selon un cycle établi.
3. Pour respecter les normes de l'ICCA, le Bureau établit des politiques et des procédures pour encadrer ses travaux. Il dispose notamment d'un manuel de vérification, de divers guides de vérification et d'un système de gestion de la qualité pour chaque gamme de produits. Le Système de gestion de la qualité des examens spéciaux permet de s'assurer que la qualité fait partie intégrante du processus d'examen. Il guide les vérificateurs à travers une série d'étapes à suivre pour s'assurer que les examens spéciaux sont effectués conformément aux normes professionnelles et aux politiques du Bureau.
4. Le présent rapport résume les observations découlant de la revue des pratiques des examens spéciaux choisis et regroupe les résultats de cette revue.

## Contexte

5. En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques (la Loi)*, chaque société d'État mère (sauf quelques exceptions) doit faire effectuer un examen spécial de son organisation. Les modifications récentes apportées à la *Loi* ont fait passer la période de temps entre les examens spéciaux de 5 ans à un maximum de 10 ans. Elles obligent également les sociétés d'État à soumettre

le rapport d'examen spécial au ministre de tutelle et au Conseil du Trésor, et à le rendre public.

**6.** Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'examineur doit exprimer, en toute indépendance, une opinion, à savoir si les systèmes d'information et de contrôle financiers et de gestion de l'organisation ainsi que ses pratiques de gestion sont maintenus de façon à fournir l'assurance raisonnable que :

- ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficace;
- ses activités sont menées efficacement.

**7.** Le Bureau a une longue expérience des examens spéciaux qui remonte au milieu des années 1980. Dans l'ensemble, le Bureau devrait réaliser plus de 45 examens spéciaux dans une période de 10 ans. Au cours de l'exercice 2008-2009, il en a terminé huit.

## Aperçu

### Objectif

**8.** La revue des pratiques vise à fournir à la vérificatrice générale l'assurance que le Système de gestion de la qualité des examens spéciaux du Bureau a été conçu de manière adéquate et qu'il fonctionne efficacement afin de respecter les exigences législatives, les normes professionnelles, ainsi que les politiques et procédures du Bureau en matière d'examen spécial.

### Étendue et méthode

**9.** Au cours de la période visée par le rapport, nous avons revu les pratiques appliquées lors de trois examens spéciaux. L'un de ces examens spéciaux avait fait l'objet d'un rapport en 2007 et les résultats des deux autres ont été publiés en 2008.

**10.** Afin de rester au fait des pratiques d'examen spécial, nous avons parcouru le *Manuel d'examen spécial*, le Système de gestion de la qualité, les avis de pratiques, les politiques du Bureau, les normes de certification de l'ICCA ainsi que d'autres documents liés aux examens spéciaux.

**11.** Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents ainsi que des dossiers de vérification en version électronique (TeamMate) et en

version papier. Nous avons revu les dossiers liés à la planification, à l'examen et à la production des rapports de vérification. Notre examen était axé sur les principales approbations et décisions ainsi que sur les questions les plus importantes signalées dans les rapports d'examen spécial. Nous avons également étudié le dossier de corroboration (éléments probants), lequel renferme les éléments de preuve les plus pertinents pour le contenu du rapport, et permet de s'assurer que les observations, les conclusions et les recommandations du rapport sont organisées de façon logique et qu'elles sont bien étayées. Nous avons aussi eu des entretiens avec les membres des équipes de vérification, les examinateurs de la qualité et d'autres membres du personnel, au besoin.

### **Éléments du Système de gestion de la qualité et principaux processus de contrôles examinés**

**12.** Nous avons axé nos travaux sur certains éléments du Système de gestion de la qualité des examens spéciaux (voir l'annexe A) qui, selon nous, présentaient un risque plus élevé. Ces éléments sont les suivants :

- la conduite de l'examen;
  - planification;
  - examen;
  - rapport;
  - achèvement des dossiers de vérification.
- la consultation;
- les ressources;
- l'indépendance;
- le leadership et la supervision.

**13.** Nous avons également étudié la façon dont les examinateurs de la qualité se sont acquittés de leurs responsabilités en matière d'assurance de la qualité. Les examinateurs de la qualité sont des gestionnaires du Bureau qui sont nommés pour fournir, avant la délivrance du rapport d'examen spécial, une évaluation indépendante et objective des principaux jugements portés par l'équipe de vérification et des conclusions exprimées dans l'opinion de vérification. L'examineur de la qualité est un acteur important du système de contrôle de la qualité du Bureau; il intervient dans une vérification, depuis les premières décisions de planification jusqu'à la clôture du dossier de vérification. Veuillez consulter l'annexe B qui décrit les principaux processus de contrôles du Système de gestion de la qualité examinés.

## Système de notation

14. Nous avons évalué chacun des éléments du Système de gestion de la qualité (SGQ) de chaque examen spécial revu, en fonction du système de notation suivant :

- **Conformité.** Les exigences à l'égard de l'élément du SGQ ou du processus de contrôle clé, de même que les normes de certification de l'ICCA ont été respectées; des améliorations mineures pourraient être apportées.
- **Améliorations nécessaires.** Des améliorations sont nécessaires dans un ou plusieurs secteurs pour que l'examen soit entièrement conforme aux politiques du Bureau et aux normes de l'ICCA relatives aux missions de certification.
- **Non-conformité.** Des lacunes graves existent; l'examen n'est pas conforme aux normes de l'ICCA relatives aux missions de certification ou aux politiques du Bureau.

15. À la fin des revues, nous avons aussi présenté une conclusion générale, à savoir si le rapport d'examen spécial était approprié dans les circonstances. Si plusieurs éléments du Système de gestion de la qualité n'ont pas été respectés, l'opinion de vérification pourrait être inadéquate.

## Normes de rapport

16. Le présent rapport est conforme à la section sur la surveillance des Normes générales de contrôle de la qualité pour les cabinets qui exécutent des missions de certification du *Manuel de l'ICCA* et aux politiques du Bureau. Les normes exigent que l'on communique les informations suivantes : une description des procédures de surveillance appliquées, les conclusions tirées, la description des lacunes ainsi que les mesures prises pour les corriger.

## Résultats de la revue

### Sommaire de la conformité aux éléments du Système de gestion de la qualité et aux processus de contrôles

17. Dans l'ensemble, nous avons constaté que les rapports d'examens spéciaux étaient appuyés par des éléments probants suffisants et appropriés pour deux des trois dossiers examinés, mais que les dossiers nécessitaient des améliorations pour être entièrement conformes aux exigences du Système de gestion de la qualité (SGQ) ainsi qu'aux normes de l'ICCA relatives aux missions



de certification. Le troisième dossier ne respectait pas les exigences du SGQ ni les normes professionnelles relatives aux missions de certification. Nous avons conclu que le dossier ne contenait pas d'éléments probants suffisants et appropriés pour étayer certaines observations et conclusions du rapport d'examen spécial. Dans ce dernier cas, on a par la suite demandé à l'équipe de vérification d'appliquer des procédés de vérification supplémentaires et d'ajouter, au besoin, de la documentation au dossier de vérification de manière à respecter entièrement les normes de l'ICCA relatives aux missions de certification. L'Équipe de la revue des pratiques effectuera un suivi de ce dossier.

**18.** Toutes les missions de vérification nécessitaient des améliorations à l'égard de la plupart des éléments examinés pour être entièrement conformes aux exigences du Système de gestion de la qualité et aux normes de l'ICCA relatives aux missions de certification. Les éléments à améliorer comprenaient les consultations, la documentation, l'utilisation de l'outil de travail électronique (TeamMate), l'évaluation des risques, l'examen de la qualité, l'étendue de la révision, l'évaluation de l'indépendance et l'achèvement des dossiers. Deux des trois dossiers examinés n'ont pas été achevés dans le délai de 45 jours prescrit par la politique du Bureau.

**19.** Des possibilités précises d'améliorations pour l'ensemble des pratiques sont présentées à la rubrique « Possibilités d'amélioration ». Nous avons également recensé deux secteurs caractérisés par des points forts et de bonnes pratiques.

**Réponse générale de la direction.** *Le Rapport de la revue des pratiques recense un certain nombre de secteurs importants à l'égard desquels les pratiques doivent être améliorées si l'on veut qu'elles soient conformes au Système de gestion de la qualité du Bureau (lequel englobe les normes professionnelles relatives à la certification).*

*Tous les membres du Conseil de direction sont tout à fait résolus à mettre en œuvre les réponses de la direction formulées dans le présent rapport.*

*Le vérificateur général adjoint de la Direction des méthodes professionnelles et le responsable de produit sont déterminés à agir et à prendre des mesures complètes et fructueuses afin de donner suite aux recommandations du rapport. Ces mesures comprennent, des activités telles que des recherches supplémentaires, des discussions avec les praticiens (notamment au Forum des directeurs principaux), l'amélioration des efforts de communication, des modifications à TeamMate, des explications et des discussions plus poussées sur les constatations des revues des pratiques à l'occasion du Symposium de la vérification de gestions et de la Mise à jour sur la comptabilité et la vérification, la clarification des directives, l'adaptation de nos méthodes et la modification des cours de formation, ainsi que l'offre d'une formation juste-à-temps pour les équipes d'examen spécial, au besoin. De plus, afin de corriger les problèmes de formation décelés dans le présent rapport et dans les deux autres rapports des*

*revues des pratiques, le vérificateur général adjoint de la Direction des méthodes professionnelles soumettra à l'approbation du Comité de planification stratégique à l'automne 2009, un plan général de formation technique obligatoire.*

*À notre avis, les améliorations nécessaires ne peuvent entièrement se concrétiser par les mesures que nous seuls nous sommes engagés à mettre en œuvre. Dans bien des cas, nos méthodes sont valables, mais leur application n'a pas été à la hauteur de nos attentes.*

*Pour que l'intervention du Bureau soit pleinement réussie, il faut que l'organisation toute entière s'engage à apprendre et à s'améliorer en s'appuyant sur les constatations de ces rapports. Cet engagement doit d'abord se manifester chez les équipes de vérification qui, ensemble, étudient ces constatations et discutent des mesures qu'elles prendront individuellement et collectivement pour voir à ce que leur travail soit entièrement conforme au Système de gestion de la qualité. Le Symposium de vérification de gestion et la Mise à jour sur la comptabilité et la vérification nous serviront de tribunes pour communiquer à tout le personnel les principales constatations de ces rapports et en discuter, pour expliquer les objectifs du contrôle de la qualité et pour désigner les personnes chargées de voir à ce que ces étapes clés du contrôle de la qualité soient suivies dans le cadre des vérifications. Il est également important que les vérificateurs généraux adjoints poursuivent ces discussions avec leur personnel au cours des réunions régulières de leur direction, participent activement aux Forums des directeurs principaux et discutent avec le responsable de produit de la façon dont les mesures prises par leur personnel peuvent donner suite aux observations formulées dans les rapports. Les vérificateurs généraux adjoints et les directeurs principaux devront diriger ces discussions et se charger de voir à ce que les mesures requises soient prises.*

## **Points forts et bonnes pratiques**

**20.** Voici les points forts et les bonnes pratiques que le Bureau dans son ensemble devrait examiner :

- **Participation d'autres équipes de vérification du Bureau.** Au début du processus de planification, chacune des équipes de vérification a eu des échanges avec les équipes chargées des examens spéciaux antérieurs afin de profiter de leur expérience et de leurs connaissances. Deux des équipes ont utilisé avec efficacité les travaux effectués par l'équipe de vérification des états financiers, entre autres ceux liés à la connaissance des activités de l'entité et à l'évaluation des risques et des contrôles. Une autre équipe de vérification a consulté d'autres équipes qui avaient réalisé des examens spéciaux d'entités semblables et a inclus des membres de ces équipes au sein de son comité consultatif.
- **Consultation de parties intéressées de l'extérieur.** Une des équipes de vérification a consulté des parties intéressées de l'extérieur lors de

l'élaboration de la stratégie de vérification d'un nouveau processus que le Bureau n'avait jamais vérifié auparavant. La crédibilité du rapport s'en est trouvée renforcée.

## Possibilités d'amélioration

**21.** Chacune des équipes de vérification faisant l'objet d'une revue des pratiques a reçu un résumé des constatations qui comportait des recommandations précises. Les observations et recommandations suivantes représentent des possibilités d'amélioration pour l'ensemble des examens spéciaux, d'après les résultats de la revue des pratiques des trois examens spéciaux.

### Documentation

**22.** Dans tous les dossiers examinés, nous avons constaté que la qualité de la documentation pourrait être améliorée. Des feuilles de travail incomplètes portent à croire que la supervision et la révision du travail des vérificateurs moins expérimentés ont été inadéquates. Nous avons pu accepter intégralement deux des trois dossiers; toutefois, la qualité des feuilles de travail nécessitait des améliorations pour être conforme aux normes de l'ICCA. Les équipes de vérification ont souvent dû fournir d'autres éléments probants pour démontrer qu'elles avaient respecté les normes et étayer leur rapport de vérification. Ces éléments probants de la vérification étaient consignés ailleurs que dans le dossier de vérification, à savoir dans des courriels ou d'autres dossiers papier ou électroniques.

**23.** Avec le renforcement des normes de certification de l'ICCA et la création récente du Conseil canadien sur la reddition de comptes, les attentes relatives à la documentation des dossiers sont plus élevées que jamais. Les dossiers de vérification doivent indiquer les procédés appliqués, les éléments probants recueillis et les conclusions tirées en regard des critères de vérification et des objectifs de l'examen. La documentation de vérification doit clairement montrer les travaux effectués.

**24.** Nous avons constaté que des améliorations devaient être apportées en ce qui a trait à la documentation dans les secteurs suivants :

- **Décisions clés faisant appel au jugement.** Dans le cas des trois dossiers examinés, les équipes auraient pu mieux étayer la justification des décisions clés faisant appel au jugement qui ont été prises au cours de la vérification. De plus, pour les deux dossiers où une lacune importante avait été signalée, les raisons de ces lacunes auraient pu être mieux expliquées.
- **Programmes de vérification.** Dans le cas de deux dossiers, nous n'avons trouvé aucune preuve que des programmes de vérification

avaient été préparés, approuvés avant d'être mis en œuvre, ou encore menés à terme. Une équipe de vérification n'a pas préparé de programmes de vérification pour tous les moyens et toutes les méthodes examinés. Il a donc été difficile de déterminer si elle a appliqué les bons procédés à l'appui de tous les critères et sous-critères.

- **Utilisation des travaux des services de vérification interne.** Dans deux dossiers examinés, les équipes concernées n'avaient pas consigné leur évaluation de la fonction de vérification interne des entités ni les travaux du service de vérification interne pour justifier leur utilisation de ces travaux.
- **Utilisation des travaux effectués dans le cadre de la vérification annuelle.** Dans deux des dossiers, nous avons remarqué l'insuffisance de documentation étayant le recours aux travaux consignés dans les dossiers de vérification annuelle. Les équipes de vérification n'ont pas indiqué de référence à ces travaux ou n'ont pas suffisamment documenté l'étendue de l'utilisation des travaux de vérification annuelle, ni la pertinence de ceux-ci pour l'examen spécial, ni le niveau d'assurance qu'elles en ont retiré.
- **Corroboration.** Nous avons également remarqué que les équipes de vérification n'avaient pas corroboré les Points saillants ni quelques autres observations dans leur rapport d'examen spécial. Dans un cas, les éléments de corroboration fournis n'étaient pas suffisants pour étayer les conclusions du rapport.
- **Révision des dossiers.** Dans le cas de deux dossiers, nous avons relevé que les praticiens<sup>1</sup> devaient dater et approuver en temps plus opportun et de façon plus uniforme les documents attestant qu'ils assumaient la responsabilité des travaux effectués. La documentation de la révision et de l'approbation survenait très tard au cours de la vérification ou après la délivrance du rapport d'examen, comme le prouvent les signatures consignées dans TeamMate. Nous n'avons retracé aucune autre preuve de révision à l'extérieur de TeamMate.

**25. Recommandation.** Afin d'améliorer la documentation des dossiers de vérification, le Bureau devrait prendre les mesures suivantes :

- Rappeler aux praticiens les exigences des normes de l'ICCA en matière de documentation et de révision. Plus particulièrement, il faudrait leur rappeler la nécessité de consigner en dossier la réflexion qui a mené aux décisions clés faisant appel au jugement, les éléments étayant leur recours aux travaux de vérification interne, les procédés de vérification

---

<sup>1</sup> Dans le contexte du présent rapport, le terme « praticien » désigne toutes les personnes qui effectuent des travaux d'examen.

qu'ils ont appliqués et les travaux qu'ils ont effectués, les éléments de corroboration à l'appui des points saillants et de toutes les observations, de même que la nécessité de présenter une signature d'approbation en temps opportun et de façon uniforme attestant qu'ils assument la responsabilité des travaux effectués.

- Fournir des indications sur les principales sections du dossier de vérification qui doivent être approuvées par le directeur principal, le vérificateur général adjoint, l'examineur de la qualité, les spécialistes et d'autres personnes.

**Réponse de la direction.** *Recommandation acceptée. D'ailleurs, les méthodes du Bureau en tiennent déjà compte et elle sera renforcée au moment de la mise à jour des manuels du Bureau en 2010 et dans le cadre de forums de discussion avec le personnel. De plus, les changements que nous apporterons à TeamMate — Examens spéciaux, indiqueront les principales sections du dossier de vérification qui doivent être approuvées par le directeur principal chargé de la vérification, le vérificateur général adjoint, l'examineur de la qualité, les spécialistes et d'autres intervenants. Ces changements seront apportés d'ici décembre 2009.*

### **Système de gestion électronique des dossiers (TeamMate)**

**26.** Le Bureau a investi dans un système de gestion électronique des dossiers appelé TeamMate, qui sert à organiser et à documenter les dossiers de vérification. Dans le cas des trois dossiers examinés, les équipes de vérification ont utilisé à la fois des dossiers papier et des dossiers électroniques. Les équipes possèdent toujours un grand nombre de dossiers papier.

**27.** Pour tous les dossiers examinés, nous avons relevé qu'il était difficile de comprendre la structure des dossiers et de savoir où trouver l'information concernant la vérification. Cette situation peut être attribuable au fait que le Bureau n'a pas précisé les normes en matière de documentation des vérifications, les attentes en matière de corroboration, la structure du dossier, ni les attentes relatives à l'approbation et à la révision des feuilles de travail électroniques. S'il l'avait fait, cela aurait peut-être contribué à réduire les insuffisances dans la documentation que nous avons relevées ci-dessus.

**28.** Nous reconnaissons qu'au cours de l'année écoulée, le Bureau a réalisé des progrès en revoyant l'architecture de TeamMate et en ajoutant des indications, des modèles et des étapes de vérification à l'outil électronique. Toutefois, en l'absence d'un contrôle sur les versions de l'architecture et de la bibliothèque TeamMate et sans une communication des changements apportés depuis la dernière version, les équipes de vérification ne disposent d'aucun moyen d'identifier les changements apportés à l'architecture et à la bibliothèque une fois leur structure de dossiers créée. Ainsi, dans un cas, l'équipe avait mis au point sa propre structure de TeamMate en s'appuyant sur les connaissances acquises dans le cadre des vérifications annuelles. Dans les deux autres cas, les

équipes avaient utilisé une version de TeamMate, mais n'avaient pas toujours rempli les modèles ni franchi toutes les étapes de vérification pré-établies. Elles ont donné peu d'explications à savoir pourquoi elles n'avaient pas utilisé les modèles et où trouver l'information ailleurs dans le dossier.

**29. Recommandation.** Le Bureau devrait prendre les mesures suivantes :

- Confirmer à nouveau l'obligation d'utiliser TeamMate comme principal outil de consignation de l'information de vérification pour les examens spéciaux.
- Envisager d'offrir une formation sur TeamMate pour les examens spéciaux.
- Fixer des normes minimales de documentation (notamment pour la corroboration, la planification, l'exécution, la consultation et la révision) et mettre à jour les lignes directrices connexes pour obtenir l'assurance que l'information importante est consignée de façon exhaustive et uniforme dans les dossiers et que les signatures d'approbation requises sont obtenues.
- Actualiser la bibliothèque TeamMate pour les examens spéciaux, notamment évaluer les modèles actuels pour déterminer si l'on devrait rendre obligatoires certains de ces modèles.
- Informer officiellement les praticiens de la nature des changements entre les versions, et envisager de mettre en œuvre un contrôle des versions de TeamMate. En cas de changements importants, offrir de la formation.

**Réponse de la direction.** *Recommandation acceptée. La Direction des méthodes professionnelles (DMP) reconfirmera que TeamMate est le principal outil de consignation de l'information de vérification pour les examens spéciaux.*

*La DMP détermine actuellement les normes de documentation minimales applicables à TeamMate pour les examens spéciaux (y compris celles pour la corroboration, la planification, l'exécution, la consultation et la révision) afin d'avoir l'assurance que l'information importante est consignée de façon exhaustive et uniforme dans les dossiers et que les approbations requises ont été obtenues.*

*La DMP actualisera la bibliothèque de TeamMate pour les examens spéciaux pour qu'elle corresponde au modèle de TeamMate pour les vérifications annuelles, lequel utilise « TeamStore ». Elle communiquera les changements aux praticiens et mettra en œuvre le contrôle des versions.*

*Ces mises à jour apportées à TeamMate seront menées à terme d'ici décembre 2009. La DMP élaborera et offrira une formation sur les changements apportés à TeamMate, s'il y a lieu.*

## Étendue de la révision

**30.** Dans deux des trois dossiers examinés, nous avons trouvé peu de preuves que la direction avait participé à la révision des principales décisions prises lors de la vérification et de la corroboration. Certes, selon les heures imputées, il était évident que la direction était intervenue dans la vérification, mais nous avons eu de la difficulté à déterminer l'étendue et le moment des interventions car ces aspects n'étaient pas bien documentés. Il y avait peu d'éléments de preuves confirmant une révision des dossiers. Nous avons également remarqué que, dans deux dossiers, la stratégie de vérification aurait pu être mieux documentée et aurait dû être approuvée par le directeur principal de la vérification, comme le veut la politique du Bureau.

**31.** Selon les normes de certification, les feuilles de travail doivent être révisées. Les responsabilités en matière de révision se fondent sur le principe voulant que les membres de l'équipe plus expérimentés passent en revue le travail effectué par les membres moins expérimentés afin de déterminer, entre autres, si les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour étayer le rapport. Nous avons noté, lors de notre examen des feuilles de travail électroniques, que TeamMate permet à la même personne de signer à la fois comme préparateur et comme réviseur des feuilles de travail. À notre avis, ceci présente un risque que le travail effectué pour étayer le rapport et les principales feuilles de travail utilisées comme éléments de corroboration pourraient ne pas être révisés comme il se doit.

**32. Recommandation.** Afin d'améliorer la révision des dossiers de vérification, le Bureau devrait réactiver la fonction de TeamMate qui interdit à une même personne de préparer et de réviser les mêmes feuilles de travail.

*Réponse de la direction. Recommandation acceptée. La Direction des méthodes professionnelles demandera que soit réactivée la fonction de TeamMate qui interdit à la même personne de préparer et de réviser les mêmes feuilles de travail pour les examens spéciaux. La fonction devrait être réactivée d'ici décembre 2009.*

## Consultation

**33.** La politique provisoire sur les consultations et les procédures pour résoudre les divergences d'opinion (décembre 2005) fournit des directives sur les consultations et les exigences connexes en matière de documentation, notamment la consignation en dossier de l'utilisation qui est faite par l'équipe des commentaires formulés par les experts internes et les conseillers. Nous avons constaté que, pour les trois examens spéciaux, la documentation à l'appui des consultations nécessitait des améliorations. Il n'était pas toujours clair que l'équipe de vérification avait mené des consultations appropriées, comme l'exigent les normes de certification et la politique du Bureau.

**34.** Nous avons remarqué que l'on ne tenait pas toujours dûment compte des avis formulés par les experts internes, les conseillers internes et externes, le Comité de gestion des vérifications annuelles et des examens spéciaux et l'Équipe des méthodes d'examen spécial. De plus, nous avons noté que les commentaires des entités et la disposition de ces commentaires par l'équipe pourraient être mieux documentés, et que les experts internes ne sont pas tenus de signer le Mémoire d'approbation du rapport.

**35.** L'Équipe des méthodes d'examen spécial revoit la planification et le rapport de chaque examen spécial afin de promouvoir une stratégie fondée sur les risques et de s'assurer de la qualité et de la cohérence des jugements formulés. Toutefois, le Bureau doit préciser le rôle, les pouvoirs et les rapports redditionnels de cette équipe avec le responsable de produit des examens spéciaux. Dans le cas de deux des trois dossiers examinés, nous avons constaté que l'on n'avait pas toujours tenu compte des commentaires de l'Équipe des méthodes d'examen spécial et que l'on n'avait pas suivi le mécanisme de règlement des différends.

**36.** Pour les trois dossiers examinés, le responsable de produit des examens spéciaux n'est pas intervenu dans l'examen des plans et des rapports d'examen spécial. À notre avis, les rôles et responsabilités du responsable de produit et de l'Équipe des méthodes d'examen spécial au cours de la conduite des travaux doivent être précisés.

**37. Recommandation.** Le Bureau devrait prendre les mesures suivantes :

- Préciser les rôles des experts internes, du Comité de gestion des vérifications annuelles et des examens spéciaux, de l'Équipe des méthodes d'examen spécial et du responsable de produit. Le mécanisme de règlement des différends devrait être revu et précisé de façon appropriée.
- Rendre obligatoire la signature du document de responsabilisation par tous les experts internes, le responsable de produit et les autres parties qui doivent être consultées, avant que le rapport soit soumis afin de démontrer que les conclusions sont étayées et que les parties approuvent les conclusions découlant des consultations.

**Réponse de la direction.** *Recommandation acceptée. La nécessité de préciser les rôles et les responsabilités a été mentionnée dans le Rapport sur l'évaluation de la conception du Système de gestion de la qualité. Cette initiative faisait partie du plan d'action du BVG accepté par le Conseil de direction en avril 2009. Elle devrait être menée à terme en septembre 2009.*

*La mise à jour de TeamMate pour les examens spéciaux prévoit que dorénavant les consultations seront consignées en dossier et que les signatures appropriées seront recueillies. Cette mise à jour devrait être terminée d'ici décembre 2009.*



## Examen de la qualité

**38.** L'examen de la qualité est un élément important du contrôle de la qualité au Bureau. On désigne des examinateurs de la qualité pour les examens spéciaux en fonction des risques que ceux-ci comportent. Les praticiens peuvent également demander qu'un examinateur de la qualité soit nommé pour leur examen même si cet examen ne répond pas aux critères de nomination réguliers. Deux des trois examens spéciaux que nous avons examinés avaient des examinateurs de la qualité attitrés.

**39.** Nous avons noté que l'examen de la qualité de ces deux examens spéciaux ne satisfaisait pas pleinement aux exigences des normes de certification, ni à la politique et aux directives du Bureau. Notre revue indique qu'il faut améliorer la nature et l'étendue de l'examen de la qualité et qu'il faut le réaliser en temps plus opportun. Dans le cas des deux dossiers examinés, il n'y avait aucune preuve que les examinateurs de la qualité avaient étudié le dossier de corroboration. En outre, il y avait peu de preuves que des jugements significatifs formulés par l'équipe d'examen ou que les travaux effectués relativement aux secteurs à risque élevé avaient été passés en revue avant la délivrance du rapport.

**40.** Pour les deux dossiers, nous avons constaté que l'intervention de l'examineur de la qualité semblait souvent ne pas être suffisante ou être réalisée trop tard. Dans les deux cas, l'examineur a eu accès au dossier très tard dans le processus d'examen, c'est-à-dire après la présentation du rapport au conseil d'administration de l'entité. Un des deux examinateurs de la qualité n'a pu consulter le dossier qu'après la délivrance du rapport d'examen, bien qu'il l'ait demandé à l'équipe à plusieurs reprises auparavant. Nous avons noté que les équipes de vérification fournissaient certains renseignements aux examinateurs de la qualité, toutefois les documents à l'appui des consultations, des travaux effectués et des conclusions tirées pourraient être améliorés.

**41.** Dans l'un des examens, l'examineur de la qualité avait été récemment nommé. De plus, il occupait un poste de rang inférieur à celui qu'ont habituellement les examinateurs de la qualité. Cette personne n'avait reçu aucune formation sur ses fonctions.

**42.** Le rôle de l'examineur de la qualité ne semble pas bien compris ni par l'examineur de la qualité ni par l'équipe de vérification. À notre avis, une formation plus poussée et des directives s'avèrent nécessaires.

**43. Recommandation.** Afin d'améliorer l'examen de la qualité, le Bureau devrait :

- revoir les directives et préciser les attentes relativement au rôle des examinateurs de la qualité;

- offrir aux examinateurs de la qualité et aux praticiens une formation sur leurs rôles et les responsabilités liées à l'examen de la qualité d'un examen spécial;
- établir une liste de contrôle obligatoire (ou des listes) afin d'aider les examinateurs de la qualité à s'acquitter de leur mandat, conformément aux normes de certification et aux politiques du Bureau.

**Réponse de la direction.** *Recommandation acceptée. Le Bureau a précisé le rôle des examinateurs de la qualité et l'a communiqué au personnel dans un avis de pratiques en mai 2009.*

*La Direction des méthodes professionnelles (DMP) élabore à l'heure actuelle de nouvelles listes de contrôle pour les examens spéciaux afin de fournir aux examinateurs de la qualité des lignes directrices améliorées. Ces listes de contrôle seront parachevées et adoptées d'ici décembre 2009.*

*La DMP élaborera des directives à l'intention des examinateurs de la qualité et des praticiens, et leur offrira de la formation, au besoin.*

### Évaluation des risques

**44.** Dans notre dernier rapport sur la revue des pratiques d'examen spécial publié en août 2007, nous avons noté que les examens spéciaux devaient être davantage axés sur les risques.

**45.** Dans tous les dossiers examinés, nous avons relevé que l'évaluation des risques devait être améliorée. Les équipes de vérification pourraient établir des liens plus étroits entre l'évaluation des risques et le choix des principaux moyens et méthodes devant faire l'objet d'un examen détaillé. Elles pourraient également mieux documenter les raisons pour lesquelles elles décident de soustraire certains moyens et certaines méthodes à un examen plus approfondi. Lors de notre revue des dossiers, il était difficile de déterminer si trop ou trop peu de travail avait été effectué. Les décisions relatives à la planification et à l'étendue des travaux pourraient être mieux documentées.

**46.** Nous savons que le Bureau est en train d'élaborer un outil qui servira à mieux documenter les risques et à établir des liens entre ces risques et le choix des principaux moyens et principales méthodes à examiner ainsi que la stratégie de vérification prévue.

**47. Recommandation.** Le Bureau devrait tenir compte de nos constatations dans le processus d'amélioration de la méthode des examens spéciaux axés sur les risques.

**Réponse de la direction.** *Recommandation acceptée. Le Guide sur la planification axée sur les risques et l'étendue des examens spéciaux a été*

*approuvé en mars 2009 et est maintenant à la traduction et à la révision. Il sera diffusé d'ici septembre 2009.*

## **Indépendance**

**48.** Les normes de certification exigent que les praticiens soient indépendants des entités qu'ils vérifient. Il faut donc évaluer les menaces à l'indépendance et les mesures utilisées pour ramener ces menaces à un niveau acceptable, et consigner cette information en dossier. Le Bureau a instauré des politiques et des procédures précises pour éviter que l'on déroge aux exigences en matière d'indépendance. Chaque vérificateur est tenu, notamment, de remplir une déclaration d'indépendance à l'égard de chaque mission de certification qu'il entreprend. Ce formulaire doit être versé dans le dossier d'examen.

**49.** Dans l'un des dossiers examinés, la documentation à l'appui des mesures prises pour évaluer l'indépendance de chacun des membres de l'équipe aurait pu être améliorée. Pour les autres dossiers examinés, certains formulaires obligatoires n'avaient été ni remplis, ni versés au dossier, ni signés en temps opportun par le praticien.

**50.** Nous avons aussi remarqué que le Bureau n'exige pas pour le moment que les personnes conseillant l'équipe de mission au cours de l'examen signent une déclaration d'indépendance. Parmi ces personnes, mentionnons la vérificatrice générale, le sous-vérificateur général, les examinateurs de la qualité, les conseillers internes, les spécialistes internes et le personnel des technologies de l'information.

**51. Recommandation.** Le Bureau devrait :

- établir officiellement que toutes les personnes qui participent aux travaux de vérification, notamment les examinateurs de la qualité, les spécialistes et autres, sont tenues d'être indépendantes de l'entité et de remplir le formulaire requis;
- rappeler aux employés que tous les formulaires de déclaration d'indépendance doivent être remplis et approuvés au début de la vérification et versés au dossier, comme il se doit, avant le début des travaux de vérification.

## **Réponse de la direction**

- *Recommandation acceptée. En septembre 2009, la Direction des méthodes professionnelles publiera un avis de pratiques touchant toutes les gammes de produits, qui précisera les exigences en matière d'indépendance. Ces exigences seront intégrées aux manuels de vérification lors de leurs mises à jour.*

- *Recommandation acceptée. Dans le cadre de forums de discussion avec le personnel, nous insisterons sur la nécessité d'avoir les formulaires de déclaration d'indépendance remplis et approuvés avant le début des travaux de vérification.*

### **Exigences en matière de rapports**

**52.** Conformément aux normes de certification, les praticiens doivent préciser les critères à l'égard desquels les éléments considérés ont été évalués. Pour les vérifications de gestion, les sources des critères sont communiquées dans la section « À propos de la vérification » de chaque rapport. À notre avis, il serait utile d'adopter la même pratique pour les examens spéciaux de façon que les lecteurs puissent mieux comprendre le fondement des conclusions des praticiens. Ceci permettrait également d'avoir une uniformité entre les pratiques.

**53. Recommandation.** Le Bureau devrait inclure les sources des critères dans chaque rapport d'examen spécial.

*Réponse de la direction. Recommandation acceptée. La prochaine version du modèle de rapport d'examen spécial fera mention de l'obligation d'inclure les sources des critères dans chaque rapport d'examen spécial. Cette version sera disponible en janvier 2010.*

### **Achèvement des dossiers de vérification**

**54.** La politique du Bureau sur l'achèvement des dossiers de vérification précise que les dossiers des examens spéciaux doivent être clos dans les 45 jours suivant la date de délivrance du rapport. On définit cette date comme étant celle à laquelle la lettre de transmission du rapport d'examen spécial est envoyée au conseil d'administration de la société examinée. Les dossiers peuvent demeurer ouverts plus longtemps, au besoin, avec l'autorisation du vérificateur général adjoint.

**55.** Nous avons noté qu'aucun des trois dossiers de vérification examinés n'avait été achevé dans les délais prescrits par la politique du Bureau. Pour deux d'entre eux, les équipes avaient apporté des changements après le délai de 45 jours et n'avaient consigné en dossier ni la nature ni l'étendue de ces changements. Elles n'avaient pas non plus obtenu l'approbation du vérificateur général adjoint, tel qu'il est exigé. Dans l'un des examens, les dossiers n'étaient pas encore achevés plus de sept mois après la délivrance du rapport.

**56. Recommandation.** Afin d'assurer le respect de sa politique sur l'achèvement des dossiers, le Bureau devrait :

- rappeler au personnel de vérification les exigences prévues par les normes, ainsi que la politique et les attentes du Bureau sur l'achèvement des dossiers et la date de délivrance du rapport;

- envisager la faisabilité d'instaurer un mécanisme de clôture automatique des dossiers de vérification.

### **Réponse de la direction**

- *Recommandation acceptée. Les politiques sur l'achèvement de la documentation pour toutes les gammes de produits sont clairement exposées dans un avis de pratiques paru en février 2007 et seront intégrées dans les manuels de vérification mis à jour. De plus, nous insisterons sur ces exigences dans le cadre de forums de discussion avec le personnel.*
- *Recommandation acceptée. D'ici la fin de novembre 2009, la Direction des méthodes professionnelles et les responsables de produits collaboreront avec la Direction des TI (Services corporatifs) pour examiner s'il est approprié de fermer automatiquement les dossiers de vérification, y compris le calendrier des changements au besoin, et prendront une décision à ce sujet.*

### **Suivi des mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations formulées dans la revue des pratiques précédente**

**57.** Dans le cadre de la revue des pratiques de cette année, nous avons effectué un suivi des recommandations de la revue des pratiques de 2007. L'annexe C présente un compte rendu complet de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations passées, ainsi que la date prévue d'achèvement.

**58.** Nous avons appliqué le système de notation suivant pour évaluer les progrès réalisés par rapport aux recommandations antérieures :

- **Mise en œuvre terminée.** La recommandation est pour l'essentiel entièrement mise en œuvre.
- **Mise en œuvre partielle.** La mise en œuvre de la recommandation progresse, mais il reste du travail à accomplir pour obtenir les résultats souhaités.
- **Mise en œuvre limitée.** La mise en œuvre de la recommandation a très peu progressé et il faut faire beaucoup plus pour y donner suite.

**59.** Récemment, le Bureau a déterminé que la mise à jour des pratiques d'examen spécial était une priorité. Deux recommandations formulées en 2007 ont été pleinement mises en œuvre; des progrès ont été réalisés dans tous les autres secteurs.

## Possibilités de gains d'efficience

**60.** L'Équipe de la revue des pratiques a noté qu'il y avait possibilité d'améliorer l'efficience en ce qui a trait à la surveillance des lacunes importantes et des observations signalées dans le rapport d'examen spécial.

**61.** À la lumière des modifications récentes apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui ont fait passer la période de rapport de 5 à 10 ans, les équipes de vérification devraient mettre à jour leurs connaissances des activités de l'entité et suivre les progrès réalisés à l'égard des recommandations, et ce, de façon régulière. Le Bureau devrait envisager de surveiller périodiquement les mesures prises par la direction des entités pour donner suite aux observations et aux recommandations. Cela pourrait contribuer à améliorer les pratiques de gestion des sociétés d'État et nous permettre, en maintenant notre connaissance de l'entité, d'effectuer les examens spéciaux avec plus d'efficience.

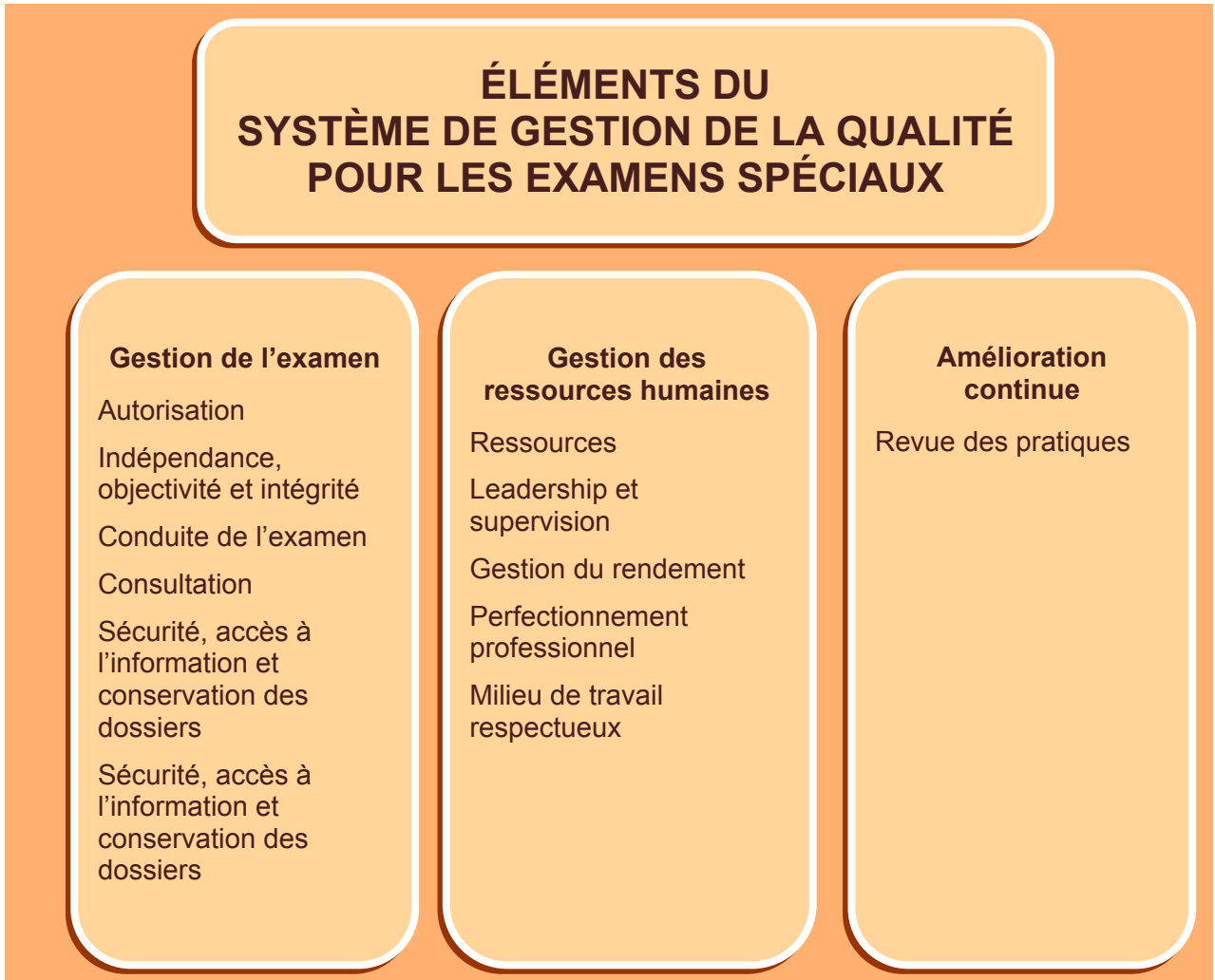
## Conclusion

**62.** À la lumière de la revue des pratiques, que nous avons réalisée à l'égard de trois examens spéciaux, et des connaissances que nous possédons, nous avons conclu que, pour les éléments du Système de gestion de la qualité (SGQ) examinés, la conception et la mise en œuvre du SGQ doivent être améliorées pour garantir le respect des normes professionnelles ainsi que des politiques et des pratiques du Bureau pour les examens spéciaux. Nous avons constaté que les rapports de vérification étaient appuyés par des éléments probants suffisants et appropriés pour deux des trois dossiers examinés, mais que les dossiers nécessitaient des améliorations pour être entièrement conformes aux exigences du SGQ ainsi qu'aux normes de l'ICCA relatives aux missions de certification. Le troisième dossier ne respectait pas les exigences du SGQ ni les normes professionnelles relatives aux missions de certification. Nous avons conclu que le dossier ne contenait pas d'éléments probants suffisants et appropriés pour étayer certaines observations et les conclusions du rapport d'examen spécial.

**63.** Nous avons discuté de nos observations et de nos recommandations avec la direction, qui a accepté les recommandations.

**64.** Nous aimerions remercier toutes les personnes qui ont réalisé des revues des pratiques en ce qui a trait aux examens spéciaux, les équipes de vérification qui ont collaboré à ces revues et toutes les personnes qui ont examiné les résultats de ces revues de pratiques et le suivi des recommandations de la revue antérieure, que ce soit au niveau d'une équipe en particulier ou à l'échelle du Bureau.

## Annexe A — Système de gestion de la qualité pour les examens spéciaux



## **Annexe B — Éléments du Système de gestion de la qualité et des processus de contrôles examinés**

Notre revue a porté sur les éléments suivants du Système de gestion de la qualité :

**Conduite de l'examen — Planification.** Nous avons déterminé si les travaux avaient été bien planifiés et si les principaux moyens et méthodes choisis en vue d'un examen détaillé l'avaient été en fonction des risques. Nous avons également évalué si l'équipe avait bien justifié sa décision de ne pas examiner certains moyens et méthodes. Nous avons aussi déterminé si des critères pertinents avaient été établis pour évaluer les éléments à l'étude. Nous nous sommes également attardés à savoir si les travaux de vérification prévus avaient été exécutés pendant la phase d'examen et si les résultats avaient été communiqués.

**Conduite de l'examen — Examen.** Nous avons étudié les dossiers de corroboration et d'autres dossiers de vérification afin de déterminer si des éléments probants suffisants et appropriés avaient été recueillis pour étayer de manière raisonnable la conclusion formulée dans le rapport.

**Conduite de l'examen — Rapport.** Nous avons examiné le rapport pour déterminer s'il abordait tous les moyens et méthodes clés ainsi que les critères connexes, et s'il était pertinent, cohérent, clair et crédible. Nous avons aussi déterminé si la surveillance du rapport avait permis d'assurer de manière efficace sa conformité avec le mandat et les principes du Bureau, ainsi qu'avec les décisions prises antérieurement.

**Achèvement des dossiers de vérification.** Nous avons déterminé si les dossiers de vérification avaient été achevés dans les 45 jours suivant la date de transmission du rapport au conseil d'administration de l'entité, comme l'exige la politique du Bureau.

**Consultation.** Nous avons déterminé si l'équipe de vérification avait consulté des sources faisant autorité et des spécialistes dotés des compétences, du jugement et de l'autorité appropriés afin d'assurer qu'il y ait diligence raisonnable, en particulier lors du traitement de questions complexes, inhabituelles ou peu connues. Nous avons aussi évalué si les consultations avaient été consignées en dossier de manière adéquate, et si l'équipe de vérification avait donné suite en temps voulu et de façon appropriée aux conseils reçus des spécialistes.

**Ressources.** À la lumière de nos entretiens avec le personnel et d'après l'examen des documents, nous avons déterminé si les équipes de vérification possédaient, collectivement, une connaissance des éléments considérés ainsi que les compétences de vérification nécessaires pour répondre aux exigences



de la vérification. De même, nous avons vérifié si les personnes chargées des travaux avaient les connaissances techniques et la formation appropriées. Nous avons également examiné si l'équipe comptait un nombre suffisant de membres et si ces derniers étaient disponibles en temps opportun.

**Indépendance.** Nous avons déterminé si toutes les personnes affectées à la vérification, y compris les spécialistes, avaient fait preuve d'indépendance dans l'exercice de leurs responsabilités et la formulation de leurs conclusions.

**Leadership et supervision.** Nous avons déterminé si chaque personne assignée à la vérification avait bénéficié d'un niveau de leadership et de direction approprié et si chacun, y compris les spécialistes, avait été supervisé de manière à ce que les vérifications soient exécutées correctement. Nous avons également vérifié si tous les membres des équipes avaient été encouragés à réaliser leur plein potentiel et si une reconnaissance appropriée leur avait été témoignée.

À l'égard des examinateurs de la qualité, notre revue a porté sur les principaux processus de contrôles suivants :

**Examen effectué par l'examineur de la qualité.** Nous avons déterminé si un examinateur de la qualité compétent avait donné des conseils au directeur principal, en temps opportun, sur les secteurs à risque et les communications importantes avec l'entité et le signataire du rapport.

**Documentation.** Nous avons déterminé si les travaux de l'examineur de la qualité avaient été consignés en dossier, comme il se doit.

**Mesures postérieures.** Nous avons déterminé si l'équipe de vérification avait pris des mesures appropriées en temps opportun pour donner suite aux avis formulés par l'examineur de la qualité.

## Annexe C — État d'avancement des mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations du Rapport sur la revue des pratiques d'examen spécial de 2007

Recommandations — 2007	Réponse de la direction — juillet 2007	État de mise en œuvre en mars 2009
<p><b>Méthodes</b></p> <p>Les méthodes d'examen spécial devraient être mises à jour afin de tenir compte des possibilités d'amélioration suggérées ci-dessous. De même, ces méthodes devraient, dans la mesure du possible, s'inspirer du fondement méthodologique et de l'expérience du Bureau en matière de vérification de gestion.</p> <p>Le Bureau pourrait améliorer les méthodes d'examen spécial :</p> <p><b>a)</b> en mettant à jour le <i>Manuel d'examen spécial</i> afin qu'y soient reflétées les modifications apportées aux normes de l'Institut Canadien des Comptables Agréés; en intégrant au <i>Manuel</i> les derniers avis de pratiques et les principes de planification, ainsi que les renseignements sur les nouveaux processus, par exemple, le rôle de l'examineur de la qualité et les nouveaux outils tels que TeamMate;</p> <p><b>b)</b> en terminant le guide sur la gouvernance et en établissant des critères et des sous-critères sur la gestion financière;</p>	<p><b>Réponse du responsable de produit des examens spéciaux.</b> Recommandation acceptée. L'Équipe des méthodes d'examen spécial a préparé un plan visant à améliorer le Système de gestion de la qualité et les méthodes des examens spéciaux. Le plan recense les changements à apporter à compter de l'automne 2007 jusqu'au début de 2009. Ce plan comprend des améliorations aux méthodes qui tiennent compte de tous les éléments relevés ci-dessus.</p>	<p><b>Méthodes en général — mise en œuvre partielle</b></p> <p><b>a) Mise en œuvre limitée</b></p> <p>À l'heure actuelle, le Bureau prépare un manuel pour l'ensemble de la pratique qui comprendra des éléments communs à toutes les gammes de produits. Dès que ce manuel sera terminé, le Bureau élaborera le <i>Manuel d'examen spécial</i>, qui comprendra seulement les éléments propres aux examens spéciaux.</p> <p><b>Mise en œuvre prévue — décembre 2010</b></p> <p><b>b) Mise en œuvre partielle</b></p> <p>Un modèle de contrôle de base pour les examens spéciaux des sociétés d'État, qui comprend des critères et des sous-critères pour la gouvernance et la gestion financière, est à l'état d'ébauche.</p> <p><b>Mise en œuvre prévue — automne 2009</b></p> <p><b>c) Mise en œuvre limitée</b></p> <p>Des mesures à l'égard de cette recommandation commencent juste à être prises.</p> <p><b>Mise en œuvre prévue — décembre 2009</b></p>

Recommandations — 2007	Réponse de la direction — juillet 2007	État de mise en œuvre en mars 2009
<p><b>c)</b> en terminant le livret sur les examens spéciaux (un document de vulgarisation à l'intention d'un auditoire externe);</p> <p><b>d)</b> en élaborant des lignes directrices précises à l'intention de l'examineur de la qualité en vue de son examen du contrôle de la qualité;</p> <p><b>e)</b> en adoptant des critères en bonne et due forme visant à déterminer les circonstances où il convient d'avoir recours à un examinateur de la qualité (les examens spéciaux ne sont pas tous revus automatiquement par un examinateur de la qualité);</p> <p><b>f)</b> en examinant et en mettant à jour le Système de gestion de la qualité.</p>		<p><b>d) Mise en œuvre partielle</b></p> <p>À l'heure actuelle, on est en train de peaufiner les détails pour toutes les gammes de produits du Bureau.</p> <p><b>Mise en œuvre prévue</b> — septembre 2009</p> <p><b>e) Mise en œuvre partielle</b></p> <p>En janvier 2009, le Conseil de direction a approuvé des modifications aux politiques du Bureau selon lesquelles des examinateurs de la qualité seront nommés pour les différentes vérifications en fonction des risques. Les critères précis pour la nomination des examinateurs de la qualité n'ont pas encore été déterminés officiellement.</p> <p><b>Mise en œuvre prévue</b> — septembre 2009</p> <p><b>f) Mise en œuvre partielle</b></p> <p>Un examen du Système de gestion de la qualité du Bureau a été réalisé. Un plan d'action a été élaboré pour donner suite aux recommandations de la présente évaluation. Un examen des politiques et des processus liés expressément au Système de gestion de la qualité pour les examens spéciaux doit encore être mené à terme.</p> <p><b>Mise en œuvre prévue</b> — aucune date d'échéance n'a été fixée.</p>

Recommandations — 2007	Réponse de la direction — juillet 2007	État de mise en œuvre en mars 2009
<p><b>Perfectionnement professionnel</b></p> <p>Le Bureau devrait élaborer les cours présentés dans le nouveau programme de perfectionnement et envisager de préparer une trousse d'auto-apprentissage ou d'offrir un cours qui pourrait être donné par une organisation extérieure.</p>	<p><b>Réponse de la vérificatrice générale adjointe responsable des Services corporatifs.</b></p> <p>Recommandation acceptée. Dans le cadre du plan déjà mentionné, le contenu des lignes directrices et d'une formation adéquate dans le domaine des examens spéciaux est en voie d'élaboration. À l'automne de 2007, avant l'élaboration d'un nouveau Système de gestion de la qualité et de nouvelles méthodes, nous tiendrons une série de trois forums à l'intention des praticiens de niveau supérieur, et une formation juste-à-temps sera donnée, au besoin, à toutes les équipes chargées d'un examen spécial. TeamMate est le 3<sup>e</sup> cours de la série. Des « Leçons apprises », tirées de la formation intérimaire de l'automne, s'inscriront dans le cadre d'un cours de conception plus structurée qui pourra être repris en 2008. La trousse d'auto-apprentissage pourrait être envisagée selon le contexte du 5<sup>e</sup> cycle.</p> <p>L'Équipe des méthodes d'examen spécial de la Direction de la planification stratégique et des méthodes professionnelles travaillera avec la Direction du perfectionnement afin de voir à l'élaboration d'un contenu didactique approprié pour les examens spéciaux.</p>	<p><b>Mise en œuvre partielle</b></p> <p>Des progrès substantiels ont été réalisés; une formation a été offerte comme prévu. Toutefois, deux autres cours prévus dans le programme de perfectionnement n'ont pas encore été élaborés. Dernièrement, on a confié à la Direction des méthodes professionnelles la responsabilité de la formation pour toutes les gammes de produits.</p> <p><b>Mise en œuvre prévue</b> — aucune échéance n'a été fixée.</p>
<p><b>Utilisation et mise à jour de TeamMate</b></p> <p>On devrait préciser aux équipes s'il faut utiliser TeamMate pour les examens spéciaux et, si oui, dans quel contexte. Par ailleurs, TeamMate devrait être mis à jour pour tenir compte des avis de pratiques récents et du travail exigé de l'examineur</p>	<p><b>Réponse du responsable de produit des examens spéciaux.</b> Recommandation acceptée. À l'automne de 2007, nous insisterons sur la nécessité d'utiliser TeamMate dans le cadre des cours, de la formation juste-à-temps et dans les communiqués adressés aux praticiens. La bibliothèque TeamMate sera mise à jour et comprendra des étapes de vérification, des procédés d'examen, des lignes directrices, des</p>	<p><b>Mise en œuvre complète</b></p> <p>À l'heure actuelle, toutes les équipes de vérifications qui travaillent à ce produit utilisent TeamMate. La dernière mise à jour de la bibliothèque TeamMate a eu lieu à la fin de 2007 comme prévu. Une autre mise à jour est en cours.</p>

Recommandations — 2007	Réponse de la direction — juillet 2007	État de mise en œuvre en mars 2009
de la qualité. Des procédés d'examen types devraient être élaborés et consignés dans les TeamStores.	<p>modèles ainsi que des processus de contrôle de la qualité dans la mesure où ces outils seront en place à l'automne de 2007. Ce sera le lancement de la version améliorée du logiciel TeamMate pour les examens spéciaux.</p> <p>De plus, comme les équipes utiliseront pleinement TeamMate à compter de l'automne de 2007, les examinateurs de la qualité y trouveront toute la documentation dont ils ont besoin.</p> <p>Il faudra planifier les améliorations à venir de TeamMate, y compris les changements apportés au Système de gestion de la qualité et aux méthodes.</p>	<b>Mise en œuvre prévue</b> — en cours; la prochaine version devrait être lancée à l'été 2009.
<p><b>Documentation de l'examen</b></p> <p>On devrait rendre obligatoire la tenue d'un dossier de contrôle d'examen qui renfermerait les principaux rapports et principales approbations et décisions. Le <i>Manuel d'examen spécial</i> devrait rendre obligatoire la préparation d'un dossier de corroboration, et des lignes directrices devraient être élaborées sur la façon de consigner les éléments probants dans les dossiers.</p>	<p><b>Réponse du responsable de produit des examens spéciaux.</b> Recommandation acceptée. Dans la prochaine version de TeamMate, le dossier de contrôle et des lignes directrices sur la corroboration seront inclus comme étapes obligatoires. Dès qu'elles seront disponibles, d'autres lignes directrices à ce sujet seront intégrées à TeamMate.</p>	<p><b>Mise en œuvre partielle</b></p> <p>La version 2007 de TeamMate prévoit l'obligation de tenir des dossiers de corroboration et englobe les principaux aspects d'un dossier de contrôle. Il faut plus de lignes directrices sur la façon de préparer les dossiers de corroboration et de consigner les éléments probants dans TeamMate.</p> <p><b>Mise en œuvre prévue</b> — aucune date d'échéance n'a été fixée, cet aspect étant considéré comme une priorité moindre.</p>
<p><b>Système de suivi</b></p> <p>Il faudrait établir un système de suivi pour les examens spéciaux. Les principales dates de production devraient être entrées dans le système et les progrès à l'égard de ces dates devraient être surveillés.</p>	<p><b>Réponse du responsable de produit des examens spéciaux et de la vérificatrice générale adjointe responsable des Services corporatifs.</b> Recommandation acceptée. En 2008, nous aurons mis en place un système de suivi préliminaire pour le 5<sup>e</sup> cycle d'examens spéciaux. L'Équipe des</p>	<p><b>Mise en œuvre complète</b></p> <p>Les Services corporatifs assurent maintenant le suivi mensuel des examens spéciaux en regard de leur budget et des dates d'achèvement prévues. La Direction des communications du Bureau surveille les principales dates de</p>

Recommandations — 2007	Réponse de la direction — juillet 2007	État de mise en œuvre en mars 2009
	méthodes d'examen spécial et l'Équipe des technologies de l'information travailleront de concert à l'élaboration et à la préparation des rapports.	production. Des modèles ont été élaborés pour aider les équipes à assurer le suivi de leurs progrès pendant l'examen.
<p><b>Revue des pratiques d'examen spécial</b> Le Bureau devrait envisager de procéder à une révision ou à quelque démarche du genre visant les examens spéciaux. Cette démarche pourrait comprendre un examen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) de l'évaluation des risques;</li> <li>b) de l'utilisation de procédés de suivi;</li> <li>c) des lignes directrices sur le recensement des lacunes importantes;</li> <li>d) de la longueur du rapport d'examen spécial;</li> <li>e) des modifications législatives possibles.</li> </ul>	<p><b>Réponse du responsable de produit des examens spéciaux.</b> Recommandation acceptée. À compter de l'automne de 2007, nous traiterons chacun des éléments mentionnés, et ce, au moyen de messages préliminaires du responsable de produit et de l'Équipe des méthodes d'examen spécial, ainsi que pendant les séances de formation de l'automne. Nous procéderons à une révision, mais non au sens classique. Nous effectuerons la révision de pair avec l'élaboration des lignes directrices sur les critères et les sous-critères, actuels et nouveaux, en nous inspirant des vérifications de gestion et en utilisant la rétroaction exprimée au cours des forums à l'intention des praticiens, qui auront lieu à l'automne de 2007.</p> <p>En 2008, nous disposerons de lignes directrices supplémentaires sur ces aspects.</p>	<p><b>a) Mise en œuvre partielle</b> En mars 2009, des lignes directrices sur les examens spéciaux fondés sur les risques ont été approuvées et rendues obligatoires. Elles n'ont pas encore été diffusées dans toute l'organisation.</p> <p><b>Mise en œuvre prévue</b> — septembre 2009</p> <p><b>b) Mise en œuvre complète</b> Le Bureau a précisé son point de vue et ses méthodes sur l'application de procédés de suivi pour les examens spéciaux.</p> <p><b>c) Mise en œuvre partielle — aucun nouveau progrès</b> Selon la Direction des méthodes professionnelles, le <i>Manuel d'examen spécial</i> présente déjà suffisamment de lignes directrices sur le recensement des lacunes importantes. Cependant, les équipes de vérification ont besoin d'être davantage orientées sur la façon de documenter leurs décisions et de justifier ce qui constitue une lacune importante. Toutes les sections du <i>Manuel d'examen spécial</i> seront étudiées dans le cadre de la mise à jour.</p> <p><b>Mise en œuvre prévue</b> — décembre 2010</p>

Recommandations — 2007	Réponse de la direction — juillet 2007	État de mise en œuvre en mars 2009
		<p><b>d) Mise en œuvre complète</b> La longueur du rapport d'examen spécial a été fixée à un maximum de 8 000 mots.</p> <p><b>e) Mise en œuvre complète</b> Le Bureau a étudié l'incidence des modifications législatives et modifié le calendrier des examens spéciaux en fonction des nouvelles exigences.</p>