DESCRIPTIONS DES ATTENTES

Le processus d'audit de performance — Guide à l'intention des entités auditées

Juin 2015

Bureau du vérificateur général du Canada

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2015.

Édition révisée

N° de catalogue FA3-62/2015F-PDF
ISBN 978-0-660-02461-5

Table des matières

Message du vérificateur général du Canada 1

1. Introduction aux audits de performance 2

Qu'est-ce qu'un audit de performance? . . . 2
Ce qu'un audit de performance n'est pas . . . 2
Qui est audité? . . . 2
Qui fait quoi au BVG? . . . 3
Quelles autres personnes pourraient intervenir? . . . 3

2. Étapes d'un audit de performance 4

Activités du BVG, par étape . . . 4
Activités touchant l'entité, par étape . . . 5
Réunions et séances d'information . . . 6
Sommaire du plan d'audit . . . 8
Ébauche du directeur principal (PX) . . . 9
Validation des faits . . . 10
Ébauche de transmission du sous-ministre (SM) . . . 11

3. Recommandations et réponses 12

Pourquoi faire des recommandations? . . . 12
Principes sur lesquels les recommandations sont fondées . . . 12
Discussions continues et recommandations proposées . . . 12
Participation des entités . . . 12
Rédaction des recommandations et des réponses . . . 12
Désaccord avec les constatations de l'audit . . . 13
Réponses aux recommandations . . . 13
Date d'échéance pour les réponses . . . 14
Publication des recommandations . . . 14

4. Dépôt du rapport 15

Avant le dépôt . . . 15
Activités le jour du dépôt . . . 15
Séance à huis clos des députés . . . 15
Séance à huis clos des médias . . . 15
Conférence de presse . . . 15
Interviews des médias . . . 15
Information non inclue dans le rapport . . . 16

5. Après l'audit 17

Mécanismes de rétroaction . . . 17
Audiences . . . 17
Plans d'action . . . 17
Suivi de l'avancement . . . 18
Audits de suivi . . . 18
Questions qui ne figurent pas dans le rapport . . . 18

6. Accès à l'information de l'entité 19

Aperçu . . . 19
Droits d'accès du BVG . . . 19
Secret professionnel de l'avocat . . . 19
Accès au personnel de l'entité . . . 20
Documents confidentiels du Cabinet . . . 20
Refus d'accès . . . 20
Format . . . 21
Échéances pour l'accès . . . 22
Sécurité de l'information . . . 22
Autres ressources . . . 22

7. Utilisation et traitement de l'information 24

Aperçu . . . 24
Devoir de respect de la confidentialité . . . 24
Principaux documents . . . 24
Documents contrôlés . . . 25
Retour des documents papier contrôlés du BVG . . . 25
Divulgation à des tiers . . . 25
Langues officielles . . . 25

8. Relations avec les services d'audit interne 26

Aperçu . . . 26
Réunions avec les employés de l'entité . . . 26
Coordination de l'information . . . 26
Pratiques inacceptables . . . 27
Devoir du BVG d'informer . . . 27

9. Relations avec les comités ministériels d'audit 28

Aperçu . . . 28
Discussions avec les comités ministériels d'audit . . . 28
Attentes des comités ministériels d'audit . . . 28
Rôle de l'administrateur général . . . 28
Participation des cadres supérieurs du BVG . . . 29
Recommandation des conseillers externes . . . 29

10. Plan d'audit à long terme — Plan stratégique d'audit 30

Aperçu . . . 30
Qu'est-ce qu'un plan stratégique d'audit? . . . 30
Avis relatif à un plan stratégique d'audit . . . 30
Plan stratégique d'audit et examen de la documentation . . . 30
Rôle des administrateurs généraux ou des cadres supérieurs . . . 31
Présence continue des équipes d'audit du BVG . . . 31

Déroulement d'un audit de performance 32

Message du vérificateur général du Canada

Michael Ferguson
Vérificateur général du Canada

On nous pose souvent des questions sur la façon dont nous effectuons nos audits de performance – plus particulièrement sur ce que les entités que nous auditons peuvent attendre de nous et ce que nous attendons d'elles. Le présent document vise à répondre à ces questions en présentant :

- les objectifs du Bureau du vérificateur général du Canada;
- les principes régissant les relations entre les auditeurs et les entités auditées;
- des renseignements sur notre processus d'audit.

Dans nos relations avec les entités, nous cherchons à :

- approfondir continuellement la connaissance que nous avons du contexte de travail des ministères et organismes fédéraux;
- favoriser les échanges;
- agir avec professionnalisme et objectivité.

Dans le cadre de ses travaux, le Bureau du vérificateur général du Canada s'efforce, d'une part, de promouvoir le respect, la confiance et l'intégrité dans ses relations avec les entités et, d'autre part, de maintenir son indépendance, son professionnalisme et son objectivité.

Notre but principal est de mieux servir le Parlement en veillant à ce que les rapports et les recommandations qui découlent de nos audits de performance soient équitables et objectifs, et à ce qu'ils soient perçus comme tels par les personnes chargées de modifier la façon dont le gouvernement fédéral gère les fonds publics.

J'espère que ce document s'avérera une source d'information utile pour les représentants des entités et qu'elle favorisera des rapports fructueux et respectueux entre les entités et le personnel du Bureau du vérificateur général.

Le vérificateur général du Canada,

Michael Ferguson, CPA, CA
FCA (Nouveau-Brunswick)

1. Introduction aux audits de performance

Qu'est-ce qu'un audit de performance?

Les audits de performance consistent à examiner les activités ou les programmes du gouvernement par rapport à des critères établis afin de répondre aux questions suivantes :

- Les activités ou les programmes sont-ils gérés avec le souci de l'économie, de l'efficience et de leur effet sur l'environnement?
- Le gouvernement a-t-il mis en place les moyens pour mesurer l'efficacité de ses activités ou de ses programmes?

En d'autres mots, un audit de performance est une évaluation systématique, objective et indépendante de la mesure dans laquelle le gouvernement assume ses responsabilités et gère convenablement ses activités et ses ressources.

Les audits de performance sont planifiés, exécutés et communiqués conformément aux normes professionnelles d'audit et aux politiques du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG). Ils sont réalisés par des auditeurs professionnels qui :

- établissent des objectifs et des critères d'audit pour l'évaluation de la performance;
- recueillent les éléments probants nécessaires à l'évaluation de la performance par rapport aux critères;
- communiquent tant les constatations positives que négatives;
- tirent des conclusions par rapport aux objectifs d'audit qui ont été établis;
- recommandent des améliorations lorsqu'ils constatent des écarts importants entre les critères et la performance au terme de leur audit.

Les audits de performance contribuent à l'efficacité de la fonction publique et aident le gouvernement à rendre des comptes au Parlement et à la population canadienne.

Ce qu'un audit de performance n'est pas

Les audits de performance ne mettent pas en question le bien-fondé des politiques du gouvernement. Ils examinent plutôt les méthodes de gestion, les contrôles et les mécanismes de rapport du gouvernement en se fondant sur les politiques régissant l'administration publique et les pratiques exemplaires.

Qui est audité?

Une entité auditée peut être un ministère, un organisme ou une autre organisation du secteur public fédéral (par exemple, une fondation) qui peut être audité selon la *Loi sur le vérificateur général*.

Qui fait quoi au BVG?

L'audit de performance fait intervenir les personnes suivantes :

Équipe d'audit — Équipe d'auditeurs chargée de réaliser un audit et d'en rendre compte au responsable de mission. Les équipes d'audit peuvent comprendre des membres contractuels.

Auditeur — Membre d'une équipe d'audit qui peut être un employé du BVG ou un contractuel affecté à l'équipe d'audit.

Responsable de mission — Habituellement, un directeur principal au sein du BVG qui est responsable de l'ensemble des audits de performance visant une ou plusieurs entités. Le responsable de mission gère l'ensemble du cycle d'audit ainsi qu'une équipe d'auditeurs, et veille à la qualité des produits d'audit élaborés par l'équipe.

Directeur principal chargé de l'entité — Un directeur principal au sein du BVG qui s'est vu confier le rôle de premier agent de liaison ou de personne-ressource entre le Bureau et une entité auditée. Le directeur principal chargé de l'entité assure la coordination avec les autres équipes du BVG lors d'audits qui touchent l'entité dont il a la responsabilité.

Quelles autres personnes pourraient intervenir?

D'autres personnes peuvent également être appelées à intervenir lors d'un audit de performance :

- **Conseiller** — Personne réputée comme étant un chef de file dans un domaine de spécialisation et qui est choisie par l'équipe d'audit pour formuler des avis – mais non prendre des décisions – sur la portée et l'importance des questions d'audit, les secteurs d'examen, les risques identifiés et l'étendue de l'audit. Les conseillers peuvent être choisis tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du BVG, en fonction de leurs compétences, de leur expertise, de leurs connaissances dans un domaine d'audit précis et de leur expérience.

2. Étapes d'un audit de performance

Un audit de performance comprend trois étapes :

- la planification;
- l'examen;
- le rapport.

Activités du BVG, par étape

Étape de la planification

À l'étape de la planification, l'équipe d'audit du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) acquiert une connaissance appropriée de l'entité auditée, des activités ou des programmes devant faire l'objet de l'audit ainsi que des problèmes auxquels l'entité fait face. En se fondant sur cette connaissance, l'équipe d'audit élabore une stratégie d'audit, qui comprend un sommaire du plan d'audit et des programmes d'audit.

L'équipe cerne ses besoins initiaux en matière d'information et précise les secteurs au sein de l'entité ainsi que les lieux ou les sites où elle compte effectuer une recherche préliminaire des faits.

Avis envoyé à l'entité — Au début de l'audit, le BVG envoie à l'administrateur général de l'entité une lettre d'avis au sujet de l'audit et du secret professionnel de l'avocat. Par cette lettre, le BVG avise officiellement l'administrateur général de son intention de réaliser un audit et lui demande de lui donner accès à l'information et aux employés de l'entité en temps opportun.

Multiples entités — Certaines questions d'audit portent sur plus d'un ministère ou organisme fédéral. Lorsqu'un audit de performance vise plus qu'un ministère ou organisme, le BVG :

- envoie des lettres d'avis au sujet de l'audit et du secret professionnel de l'avocat à toutes les entités visées par l'audit;
- informe chacune des entités des modalités administratives qu'elles doivent suivre lors de leurs rencontres ou de leurs communications avec le BVG.

Étape de l'examen

L'équipe d'audit recueille les éléments probants pour étayer ses constatations. Dès le début de cette étape, l'équipe fait part de son intention d'utiliser les travaux effectués par le service d'audit interne de l'entité ou pour le compte de celui-ci.

Étape du rapport

L'équipe d'audit présente officiellement, par écrit, les constatations, les conclusions et les recommandations découlant des objectifs d'audit. Elle le fait par l'entremise des deux principales ébauches du rapport d'audit que l'entité auditée est invitée à commenter :

- l'ébauche du directeur principal (PX);
- l'ébauche de transmission du sous-ministre (SM).

Avant la publication du rapport définitif, le BVG donne aux entités la possibilité d'examiner les ébauches, de faire des commentaires et de valider les faits.

Activités touchant l'entité, par étape

Étape de la planification

Au cours de cette étape, l'entité auditée :

- organise des réunions au moment opportun, entre la haute direction et d'autres employés de l'entité et le personnel du BVG, afin de discuter du sujet de l'audit;
- fournit à l'équipe d'audit l'information dont celle-ci a besoin pour comprendre les secteurs qui seront audités, de même que des renseignements sur les chaînes de responsabilité, les sources de critères, les risques, les préoccupations de la direction ainsi que les évaluations, les études et les audits internes connexes qui ont été publiés antérieurement;
- facilite les visites dans les locaux de l'entité ou sur les lieux où sont menés les projets.

Après avoir reçu la lettre d'avis au sujet de l'audit et du secret professionnel de l'avocat, l'administrateur général de l'entité est prié de reconnaître par écrit que l'entité respectera la confidentialité des documents contrôlés du BVG qui lui seront remis au cours de l'audit. Cette lettre confirme que l'entité accédera à toute demande que fera le BVG pour consulter les documents pertinents dont l'entité a la garde, y compris les documents protégés par le secret professionnel de l'avocat ou par d'autres privilèges.

Les responsables au sein de l'entité désignent un représentant qui agira comme agent de liaison auprès du BVG.

Cette personne :

- coordonne les commentaires sur le caractère approprié des critères d'audit et la responsabilité de la direction de l'entité à l'égard du secteur audité;
- informe l'équipe d'audit de la langue de communication préférée, en particulier pour les documents d'audit qui seront remis à l'entité;

- informe l'équipe d'audit des préférences linguistiques de l'entité à l'égard de l'ébauche du directeur principal (PX) et de l'ébauche du sous-ministre (SM);
- fournit la liste des personnes qui devront bénéficier d'un accès électronique aux documents du BVG.

L'entité doit aussi informer tous ses employés quant à l'objet, à la nature et au calendrier de l'audit.

Étape de l'examen

Les responsables de l'entité revoient et approuvent les comptes rendus de réunions et d'entrevues préparés par le BVG si ce dernier indique qu'il a l'intention de les utiliser comme éléments probants dans le cadre de l'audit. Cette approbation doit normalement être fournie dans les cinq jours ouvrables qui suivent la demande.

Étape du rapport

L'entité doit examiner les ébauches des rapports et valider les faits.

Réunions et séances d'information

Étape de la planification

L'équipe d'audit et les représentants de l'entité examinent le calendrier et les étapes clés de l'audit en vue de déterminer si des modifications doivent y être apportées. Le cas échéant, les parties discutent de la meilleure façon d'ajuster les dates d'échéance, de manière à ce que le BVG puisse produire des rapports de qualité tout en respectant son calendrier de production.

L'équipe d'audit s'entend avec les représentants de l'entité sur la façon dont le BVG communiquera les résultats de l'audit aux cadres supérieurs de l'entité et, sur demande, au comité ministériel d'audit.

Rencontre d'introduction — L'équipe d'audit tient une réunion d'introduction avec les représentants de l'entité, y compris l'administrateur général si nécessaire :

- pour lancer les travaux d'audit au sein de l'entité;
- pour discuter de l'audit prévu afin d'acquérir une meilleure compréhension des secteurs à auditer.

Avant la tenue de la réunion, l'équipe d'audit communique à l'entité auditée les principaux sujets de discussion. Les responsables au sein de l'entité veillent à ce que les représentants concernés de l'entité assistent à cette réunion.

Réunions d'audit et séances d'information — Le niveau hiérarchique des représentants de l'entité qui participent aux réunions d'audit et aux séances d'information dépend de facteurs tels que les sujets de discussion et la disponibilité des personnes.

Afin d'encourager une communication continue, les agents de liaison de l'entité devraient avoir l'autorisation et la responsabilité :

- de tenir régulièrement des réunions au cours de l'audit;
- de veiller à ce que les personnes concernées y assistent;
- d'aider à résoudre tout problème ou obstacle lié à l'audit.

Le BVG donne à l'entité la possibilité de discuter du plan d'audit proposé.

Étape de l'examen

Les représentants de l'entité discutent des questions d'audit avec l'équipe d'audit et signalent tous les changements en cours. Ils sont préparés à répondre aux questions sur les sujets principaux qui ont fait l'objet de discussions avec l'équipe au cours des réunions.

L'équipe d'audit informe périodiquement les représentants et la haute direction de l'entité de ses constatations tout au long de cette étape et veille à obtenir les vues de l'administrateur général.

Les représentants de l'entité participent aux séances d'information afin :

- de comprendre la nature et les conséquences des constatations;
- de comprendre les recommandations proposées;
- de poser des questions au BVG au sujet de l'audit.

Étape du rapport

Le responsable de mission du BVG propose normalement de consulter les cadres supérieurs de l'entité à des moments décisionnels clés durant l'audit.

Avant la fin de l'étape de l'examen, le BVG s'entend avec les représentants de l'entité auditée sur la façon dont il leur communiquera les résultats. On s'attend à ce que les cadres supérieurs concernés de l'entité participent à ces séances d'information.

L'équipe d'audit propose aux cadres supérieurs de l'entité de tenir des séances d'information afin de solliciter leurs points de vue sur la validité et l'exhaustivité des éléments probants, des constatations, des conclusions et des recommandations de l'audit, y compris les mesures correctives à prendre. Le BVG déploie tous les efforts possibles pour régler les différends rapidement, de manière professionnelle et respectueuse.

Sommaire du plan d'audit

À la fin de l'étape de la planification, le BVG fournit aux entités un sommaire du plan d'audit, qui contient les éléments suivants :

- le calendrier;
- les objectifs;
- l'étendue;
- l'approche;
- les critères.

Objectifs, étendue et critères

L'équipe du BVG rencontre les représentants de l'entité pour discuter des objectifs, de l'étendue et des critères de l'audit qui sont présentés dans le sommaire du plan d'audit. Elle fournit à l'agent de liaison avec le BVG au sein de l'entité et aux destinataires identifiés un accès électronique à une version contrôlée du sommaire du plan d'audit.

Après l'envoi du sommaire du plan d'audit, le BVG demande à l'administrateur général de l'entité de reconnaître par écrit, dans les délais établis, ce qui suit :

- la responsabilité de la direction à l'égard du programme ou du secteur audité;
- le caractère approprié des critères d'audit qui serviront à l'évaluation de l'entité.

Multiples entités

Le BVG demande à chaque entité auditée de reconnaître officiellement sa responsabilité à l'égard des secteurs visés par l'audit.

Changements importants

L'équipe informe l'entité auditée, par écrit, de tous les changements importants apportés au sommaire du plan d'audit et transmet à l'entité un sommaire du plan d'audit révisé, s'il y a lieu.

Si les changements apportés modifient la position de l'entité au sujet de la reconnaissance de la responsabilité de la direction à l'égard du secteur visé par l'audit ou du caractère approprié des critères, les représentants de l'entité doivent en informer le BVG.

Différends non réglés

Le BVG fait part, en fournissant des explications appropriées dans le rapport d'audit, de tout différend non réglé, le cas échéant, au sujet

des critères ou de la reconnaissance de la responsabilité de la direction de l'entité relativement au programme ou au secteur faisant l'objet de l'audit.

Ébauche du directeur principal (PX)

L'équipe d'audit demande à l'entité de lui faire parvenir ses commentaires, par écrit, sur l'ébauche du directeur principal (PX), de même que ses réponses provisoires aux recommandations (modifiées, s'il y a lieu, pour tenir compte des discussions qui ont eu lieu).

L'équipe donne un accès électronique à une version protégée de l'ébauche du rapport :

- aux destinataires identifiés;
- à l'agent de liaison de l'entité auprès du BVG (qui doit coordonner les commentaires formulés par les parties responsables des secteurs audités).

Multiples entités

Avec l'accord de toutes les entités auditées, l'ébauche du directeur principal (PX) complète est fournie à toutes les entités auditées. Ainsi, toutes les entités peuvent comprendre le contexte de l'audit et voir les constatations et les conclusions dans leur ensemble. Autrement, les entités auditées ne reçoivent que les parties de l'ébauche du PX qui les touchent. Seules les entités mentionnées directement dans une recommandation sont tenues d'y répondre.

Discussions au sujet de l'ébauche du rapport

L'équipe d'audit peut devoir rencontrer les représentants de l'entité afin de discuter de leurs commentaires. Les dates de ces réunions doivent être choisies de façon à respecter le calendrier de production des rapports du BVG.

Au besoin, le responsable de mission du BVG rencontre l'administrateur général ou d'autres cadres supérieurs de l'entité (habituellement au niveau du sous-ministre adjoint, s'il y a lieu) pour discuter de l'ébauche du rapport, notamment du caractère approprié des recommandations proposées et des réponses probables à ces recommandations.

Attentes à l'égard des entités

Les responsables de chaque entité auditée doivent :

- examiner l'ébauche du rapport;
- faire connaître la position de l'entité sur l'exactitude du texte;
- signaler tous les faits sur lesquels il y a divergence (et fournir tous les éléments probants à l'appui);

- informer l'équipe d'audit de tous les changements survenus;
- fournir par écrit leurs réponses aux recommandations.

Mise à jour du rapport

Après un examen approfondi, l'équipe révise l'ébauche du PX en tenant compte des discussions tenues et des commentaires reçus :

- de chaque entité auditée;
- des tierces parties concernées (à savoir des entités fédérales – ministères, organismes, sociétés d'État – qui ne sont pas visées par l'audit, mais qui sont mentionnées directement ou indirectement dans le rapport).

Si nécessaire, l'administrateur général ou la personne qu'il désigne rencontre le responsable de mission pour tenter de régler les questions en suspens soit en trouvant une entente, soit en établissant une compréhension mutuelle claire des points de divergence pour lesquels aucune entente n'a pu être établie.

Sections surlignées

Certaines sections de l'ébauche sont surlignées pour indiquer le texte qui sera reproduit ou utilisé dans le matériel de communication des rapports du BVG.

Validation des faits

Le BVG s'efforce d'obtenir des représentants de l'entité la validation des faits afin de garantir l'exactitude, la pertinence et l'exhaustivité des éléments probants à mesure qu'ils sont recueillis.

Plusieurs réunions avec les représentants de l'entité peuvent s'avérer nécessaires pour obtenir un accord sur les faits recueillis au cours de l'étape de l'examen et des travaux sur le terrain.

Lors de la validation des faits, la direction de l'entité (notamment ses cadres supérieurs) doit examiner tous les faits énoncés et apporter les corrections nécessaires, éléments probants à l'appui, si elle constate :

- des erreurs factuelles;
- des omissions;
- des changements contextuels;
- de nouvelles informations.

Les responsables de l'entité doivent examiner l'ébauche du PX et faire connaître la position de l'entité sur tous les faits sur lesquels il y a divergences de vues, en fournissant tous les éléments probants qu'elle possède.

Ébauche de transmission du sous-ministre (SM)

L'équipe d'audit prépare l'ébauche de transmission du sous-ministre (SM). Cette ébauche :

- reflète les discussions qui ont eu lieu entre l'équipe et l'entité depuis la fin de l'étape de la production de l'ébauche du PX;
- renferme les recommandations définitives d'audit et les réponses provisoires de l'entité.

Un accès électronique à une version protégée de l'ébauche du rapport est donné aux destinataires identifiés et à l'agent de liaison de l'entité avec le BVG.

L'ébauche du SM est soumise dans une seule langue officielle ou dans les deux langues officielles (selon l'entente conclue avec l'entité auditée à l'étape de la planification).

Attentes à l'égard des administrateurs généraux

L'administrateur général doit :

- confirmer que les constatations reposent sur des faits;
- confirmer que les réponses aux recommandations communiquées sont définitives;
- préciser quels sont les points de divergence et leurs raisons.

Multiples entités

Après la confirmation et la validation des faits exposés dans l'ébauche du PX, le BVG envoie habituellement à toutes les entités auditées une copie intégrale de l'ébauche de transmission du sous-ministre (SM). Cette ébauche contient les réponses provisoires des entités aux recommandations. Les entités doivent :

- communiquer leurs commentaires définitifs;
- confirmer que leurs réponses aux recommandations sont définitives.

Traduction du rapport

Si l'entité a demandé de recevoir l'ébauche du SM dans une seule langue officielle, la traduction du rapport définitif lui sera fournie une semaine avant le dépôt du rapport à la Chambre des communes.

Si l'entité a demandé de recevoir l'ébauche du SM dans les deux langues officielles et que la version traduite lui est remise après la version originale, la version traduite lui sera remise dans les délais prévus. L'entité n'a pas à nous faire parvenir d'autres commentaires ni à approuver la traduction, car les ébauches en anglais et en français sont relues et mises en page avant le dépôt du rapport à la Chambre des communes.

3. Recommandations et réponses

Pourquoi faire des recommandations?

Les rapports d'audit de performance comprennent souvent des recommandations qui indiquent aux entités auditées des améliorations à apporter afin de corriger les lacunes les plus graves signalées dans le rapport. Ces recommandations traitent des secteurs où le risque pour l'entité est important si les lacunes ne sont pas comblées.

Principes sur lesquels les recommandations sont fondées

Les recommandations formulées doivent :

- être entièrement étayées par les constatations et les conclusions, et découler de celles-ci;
- viser à supprimer les causes sous-jacentes des lacunes;
- s'adresser expressément aux entités chargées d'y donner suite.

Discussions continues et recommandations proposées

Pendant l'étape de l'examen d'un audit de performance, l'équipe d'audit offre périodiquement aux représentants de l'entité (et à la haute direction au besoin) des séances d'information sur les constatations qui se dégagent de l'audit.

L'équipe encourage également les discussions à propos des recommandations proposées, au fur et à mesure qu'elles sont formulées, et sollicite les vues des représentants de l'entité sur les mesures correctives nécessaires.

Participation des entités

À la fin de l'étape de l'examen, l'équipe d'audit sollicite les vues des représentants de l'entité afin d'élaborer des recommandations clairement formulées et axées sur l'application de mesures concrètes.

Cela donne à l'entité auditée suffisamment de temps pour préparer des réponses et élaborer un plan d'action. L'équipe demande à l'administrateur général ou aux cadres supérieurs de lui faire part de leurs points de vue afin de s'assurer que les recommandations sont concrètes et réalistes.

Rédaction des recommandations et des réponses

L'ébauche du directeur principal (PX) remise à l'entité auditée renferme toutes les recommandations provisoires. Dans la lettre qui accompagne l'ébauche du PX, le responsable de mission du BVG offre à l'administrateur général ou à d'autres cadres supérieurs de l'entité (habituellement au niveau du sous-ministre adjoint) l'occasion de se rencontrer pour discuter des recommandations. La discussion devrait porter, entre autres, sur le caractère approprié et réaliste des recommandations provisoires et sur les réponses probables de l'entité à celles-ci.

Dans cette lettre, l'équipe demande à l'entité de lui communiquer, par écrit, une réponse officielle aux recommandations (modifiée, au besoin, pour tenir compte des discussions qui ont eu lieu entre l'équipe d'audit et les représentants de l'entité). La lettre indique également à l'entité le délai qui lui est accordé pour répondre aux recommandations.

L'ébauche suivante, à savoir l'ébauche de transmission du sous-ministre (SM), renferme le texte complet du rapport, y compris les recommandations de l'équipe d'audit et les réponses provisoires de l'entité auditée. L'équipe demande à l'administrateur général de confirmer, par écrit, que les faits sont exacts et de fournir des commentaires sur les points de divergence, le cas échéant. L'équipe demande aussi à l'administrateur général de confirmer que les réponses données aux recommandations (dans les deux langues officielles) sont définitives.

Désaccord avec les constatations de l'audit

Les réponses aux recommandations n'ont pas pour objet de contester les constatations de l'audit. L'équipe d'audit et l'entité auditée doivent tenter de régler tout différend. Si cela n'est pas possible, l'entité qui n'accepte pas une recommandation doit dans sa réponse expliquer les raisons de ce désaccord. La réponse qu'elle fournira sera intégrée au rapport.

Si, au moment de l'envoi de l'ébauche du SM, une question n'a pas été résolue, l'équipe doit la porter à l'attention du vérificateur général adjoint responsable ou de la commissaire à l'environnement et au développement durable. Si le délai prescrit n'est pas respecté, le rapport pourrait être publié sans les réponses de l'entité.

Réponses aux recommandations

Il est probable que les parlementaires accueilleront plus favorablement des réponses claires et concises, présentant des mesures détaillées et des échéances précises.

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a établi certaines conditions à l'égard du contenu et de la publication des réponses des entités. Ainsi, il ne publie habituellement pas :

- de réponses vagues ou de commentaires généraux sur les rapports;
- de réponses de l'entité lorsqu'il n'y a pas de recommandation;
- de réponses de l'entité si le rapport est un suivi de travaux antérieurs et qu'aucune nouvelle recommandation n'est formulée.

Le BVG détermine si le libellé de la réponse est approprié et suffisant, et la réponse doit :

- indiquer clairement si l'entité souscrit ou non à la recommandation;
- contenir 200 mots au maximum;
- commencer toujours par « Recommandation acceptée » ou « Recommandation refusée »;

- jeter les bases d'un suivi éventuel, et contenir les délais et les mesures prévues par la haute direction de l'entité pour donner suite aux recommandations, et un cadre de responsabilité clair.

Date d'échéance pour les réponses

Les réponses définitives à l'ébauche du SM, dans les deux langues officielles, doivent être reçues avant la date d'échéance fixée par le BVG afin d'être publiées dans le rapport.

Publication des recommandations

En publiant la réponse de l'entité auditée à une recommandation, le BVG donne au gouvernement la possibilité d'indiquer au Parlement si l'entité accepte la recommandation, et de décrire les mesures qu'elle compte prendre à cet égard ainsi que le calendrier de mise en œuvre.

Le BVG se réserve le droit :

- de réviser les réponses;
- de refuser de publier des éléments qui ne répondent pas à une recommandation;
- d'omettre des éléments qui reprennent des renseignements déjà mentionnés dans le rapport;
- de ne rien publier qu'il croit être faux ou trompeur.

L'équipe d'audit informe l'entité de tout changement important apporté aux réponses définitives.

4. Dépôt du rapport

Avant le dépôt

Deux semaines avant le dépôt du rapport, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) envoie un préavis aux entités auditées et invite leurs représentants à une réunion dans les locaux du BVG pour leur permettre de voir le matériel de communication qui a été préparé pour le dépôt.

Le BVG demande que l'entité lui communique à l'avance les noms des personnes qui la représenteront lors de cette réunion. Cet examen préalable se tient quelques jours avant le dépôt du rapport.

Activités le jour du dépôt

Le jour du dépôt d'un rapport du vérificateur général ou de la commissaire à l'environnement et au développement durable à la Chambre des communes, le BVG participe à :

- une séance d'information à huis clos à l'intention des députés;
- une séance à huis clos à l'intention des médias;
- une conférence de presse à l'intention des médias;
- des interviews des médias.

Séance à huis clos des députés

Les députés qui assistent à la séance à huis clos qui leur est réservée reçoivent un exemplaire du rapport et du matériel de communication sur celui-ci.

Séance à huis clos des médias

Les membres accrédités de la Tribune de la presse parlementaire qui participent à la séance à huis clos des médias reçoivent un exemplaire du rapport et du matériel de communication sur celui-ci.

Conférence de presse

Seuls les membres accrédités de la Tribune de la presse parlementaire peuvent assister à la conférence de presse.

Les entités doivent prendre leurs propres dispositions soit pour assister à la conférence de presse à la Tribune de la presse parlementaire, soit pour la regarder en ligne.

Interviews des médias

Le vérificateur général ou la commissaire à l'environnement et au développement durable restent à la disposition des journalistes après le dépôt du rapport pour répondre à leurs questions.

Information non inclue dans le rapport

Dans certains cas, des députés, des sénateurs, des journalistes ou des membres du public désirent obtenir des renseignements supplémentaires sur les entités auditées ou sur des sujets qui ne sont pas traités dans le rapport.

Conformément à sa politique, le BVG ne fournit pas d'autre information que celle contenue dans le rapport. En conséquence, le BVG renvoie à l'entité concernée toute question qui nécessite de plus amples renseignements ou de l'information contextuelle.

5. Après l'audit

Mécanismes de rétroaction

Pour comprendre la performance antérieure et cerner les secteurs pouvant faire l'objet d'améliorations, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) croit qu'il est important d'obtenir une rétroaction des entités auditées.

C'est pourquoi il mène des sondages sur divers aspects de l'expérience d'audit après le dépôt à la Chambre des communes des rapports du vérificateur général ou de la commissaire à l'environnement et au développement durable.

L'administrateur général de l'entité fait parvenir sa réponse au sondage dans les meilleurs délais. Un sommaire des résultats de ces sondages est présenté au Parlement dans les rapports sur le rendement du BVG.

Audiences

Le vérificateur général ou la commissaire à l'environnement et au développement durable et d'autres représentants du BVG sont souvent invités à comparaître devant les comités de la Chambre des communes pour répondre à des questions sur les rapports après leur dépôt.

Le vérificateur général est invité le plus souvent à comparaître devant le Comité permanent des comptes publics, qui a expressément le mandat d'étudier tous les rapports du vérificateur général et d'en faire rapport. Il étudie aussi les rapports sur les plans et les priorités et les rapports sur le rendement annuel du BVG. De plus, d'autres comités parlementaires tiennent des audiences sur des questions soulevées dans les rapports du vérificateur général.

La commissaire à l'environnement et au développement durable est habituellement appelée à comparaître devant le Comité permanent de l'environnement et du développement durable de la Chambre des communes pour répondre à des questions sur les rapports après leur dépôt. Elle peut aussi comparaître devant d'autres comités parlementaires.

Des représentants des ministères et d'autres entités assistent aussi aux audiences.

Plans d'action

Le Comité permanent des comptes publics exige que tous les ministères et organismes fédéraux qui ont fait l'objet d'un audit de performance du BVG préparent, dans les six mois suivant le dépôt du rapport d'audit à la Chambre des communes, un plan d'action détaillé afin de donner suite aux recommandations formulées dans le cadre de l'audit.

Ce plan doit indiquer notamment les mesures précises pour donner suite aux recommandations, les échéances prévues et les responsables de la mise en œuvre de ces mesures. Les ministères et les organismes qui sont

invités à comparaître devant le Comité pour discuter des constatations d'un audit doivent fournir ce plan d'action au Comité et au BVG avant la tenue de l'audience.

Suivi de l'avancement

Pour suivre l'avancement de la mise en œuvre des recommandations formulées dans le cadre de plusieurs audits, le BVG utilise le processus de suivi mis en place au sein des entités fédérales et accède aux dossiers de suivi, de temps à autre et au besoin.

La politique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada exige que le dirigeant principal de l'audit remette périodiquement au comité ministériel d'audit des rapports pour lui indiquer si les plans d'action de la direction ont été mis en œuvre. On s'attend à ce que ces dossiers de suivi soient constitués afin que les auditeurs puissent les examiner au besoin.

Audits de suivi

Le BVG réalise des audits de suivi portant sur des recommandations particulières ou des questions préoccupantes, qui ont été soulevées dans le cadre d'audits antérieurs et qui continuent de poser un risque important pour l'entité ou de présenter un intérêt pour le Parlement. Le BVG effectue ces audits de suivi de la même manière que les autres audits de performance, en suivant les normes professionnelles d'audit.

Questions qui ne figurent pas dans le rapport

L'équipe d'audit peut parfois cerner des questions moins importantes que celles contenues dans le rapport déposé à la Chambre des communes ou qui n'ont pas fait l'objet de l'audit mais qui, selon elle, présentent un intérêt pour l'entité auditée. S'il y a lieu, l'équipe communique ces questions à l'administrateur général ou à la fonction d'audit interne de l'entité au moyen :

- d'un exposé;
- d'une communication orale;
- d'une lettre à la gestion officielle.

Lorsque le BVG fait parvenir une lettre à la gestion, il peut demander à l'entité de répondre par écrit aux questions soulevées dans la lettre, et notamment d'indiquer les mesures qui seront prises et la date d'achèvement cible.

Le BVG peut aussi décider de faire le suivi de ces questions à une date ultérieure.

6. Accès à l'information de l'entité

Aperçu

En conformité avec les lois fédérales en vigueur, les équipes d'audit du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) ont le droit d'accéder à ce qui suit au sein des entités auditées :

- à l'information;
- aux documents;
- aux employés.

Droits d'accès du BVG

Les auditeurs du BVG ont le droit de recevoir tous les renseignements qu'ils jugent pertinents et nécessaires pour leur permettre d'exécuter leurs audits et leurs examens. Les auditeurs peuvent demander des documents, des rapports et des explications aux fonctionnaires ainsi qu'aux cadres, aux employés ou aux mandataires des entités.

À mesure que les auditeurs du BVG font part à l'entité auditée des renseignements dont ils ont besoin et des entrevues qu'ils veulent réaliser, les responsables au sein de l'entité doivent leur donner l'accès requis. L'information que l'entité doit fournir, sur demande, peut viser toutes les formes de communication – écrite, orale et visuelle, sur support papier ou électronique – et concerner tant les ébauches que les versions définitives des documents, à l'exception des ébauches des documents rattachés aux présentations au Conseil du Trésor.

Le *Guide du sous-ministre*, publié par le Bureau du Conseil privé, souligne que les administrateurs généraux doivent notamment s'assurer que :

- leur ministère établit une relation de travail respectueuse et constructive avec les organismes tels que le BVG;
- les entités communiquent l'information dont ces organismes ont besoin pour remplir leur mandat législatif.

Secret professionnel de l'avocat

Les auditeurs du BVG ont le droit de prendre connaissance de documents qui sont peut-être protégés par le secret professionnel de l'avocat ou d'autres privilèges. Pour garantir le respect de tels privilèges quand des documents protégés sont remis aux auditeurs, le BVG fait officiellement une demande d'accès à ces documents au début de l'audit.

Le BVG envoie à l'administrateur général de l'entité une lettre d'avis au sujet de l'audit et du secret professionnel de l'avocat pour demander l'accès en temps opportun à l'information et aux employés de l'entité, en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la *Loi sur le vérificateur général* et, entre autres, aux documents qui sont peut-être protégés par le secret professionnel de l'avocat ou d'autres privilèges.

L'administrateur général confirme par écrit que l'entité respectera l'obligation que lui impose la *Loi* et que la remise de ces documents au BVG ne constitue pas un renoncement aux privilèges qui leur sont rattachés. Cet échange de lettres garantit le caractère privilégié de l'information fournie au BVG aux fins de l'audit.

Le BVG respecte la confidentialité des documents et n'y fait pas référence dans ses rapports.

Accès au personnel de l'entité

L'entité doit mettre le personnel requis à la disposition de l'équipe d'audit dès que celle-ci identifie les personnes qu'elle veut interviewer. Il n'est pas acceptable ni approprié que l'entité prépare le personnel en vue d'une entrevue, ni qu'elle filtre l'information demandée par le BVG. En règle générale, seuls les employés de l'entité qui sont interviewés assistent aux entrevues, afin de favoriser l'obtention de réponses franches et complètes. Dans certaines circonstances, l'équipe d'audit et l'entité auditée pourront convenir qu'il est approprié que des observateurs assistent à une entrevue, mais cette décision appartient au BVG.

Documents confidentiels du Cabinet

Deux décrets confirment le droit d'accès du BVG aux documents confidentiels du Cabinet, les C.P. 1985-3783 et C.P. 2006-1289.

L'entité auditée a la responsabilité d'informer les auditeurs du BVG de l'existence de :

- mémoires au Cabinet;
- décisions du Cabinet;
- présentations au Conseil du Trésor;
- décisions qui ont trait à l'audit.

Ces documents sont mis à la disposition du vérificateur général dans le cadre d'un processus distinct qui fait intervenir le Bureau du Conseil privé ou le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, selon le cas.

Refus d'accès

Le fait qu'un document ne puisse être rendu public dans le cadre d'une demande d'accès à l'information n'est pas une raison valable pour en refuser l'accès au personnel du BVG. Les dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information* ne s'appliquent pas quand il est question de l'accès du BVG à l'information à des fins d'audit.

Les auditeurs qui éprouvent des difficultés à obtenir l'information demandée au cours d'un audit signalent ce problème à la direction de leur équipe d'audit. Si les difficultés persistent, la direction de l'équipe d'audit tentera de résoudre la question avec l'agent de liaison de l'entité ou, si cela est nécessaire, avec la haute direction de l'entité.

Dans certains cas, un retard de l'entité à produire l'information ou les documents demandés équivaut à un refus d'accès. Le vérificateur général est tenu par les normes professionnelles et par la *Loi sur le vérificateur général* de signaler ces cas au Parlement.

Format

Le BVG préfère obtenir l'information sous forme électronique, mais accepte les copies papier.

L'information peut comprendre toutes les formes de communication – écrite, orale et visuelle, ou électronique – sous forme d'ébauches ou de versions définitives.

L'information fournie par l'entité peut comprendre, sans pour autant s'y limiter :

- la correspondance;
- des notes de service;
- des livres;
- des rapports;
- des plans;
- des cartes;
- des dessins;
- des diagrammes;
- des analyses;
- des sondages;
- des illustrations ou des éléments graphiques;
- des photographies;
- des films;
- des microfilms;
- des enregistrements sonores;
- des bandes vidéo;
- des enregistrements.

Les auditeurs peuvent extraire une partie de l'information et la photocopier, à moins que cette information ne soit protégée par une cote de sécurité qui les empêche de le faire.

L'équipe d'audit tient un registre des documents demandés et reçus au cours de l'audit.

Échéances pour l'accès

Le droit d'accès à l'information et à l'information protégée s'applique :

- dès qu'une entité a été informée du début d'un audit de performance ou de l'établissement d'un plan stratégique d'audit;
- dès que l'administrateur général a répondu à la lettre du BVG au sujet du secret professionnel de l'avocat.

Les représentants de l'entité doivent demander à leurs employés de se tenir à la disposition des auditeurs et de mettre l'information à leur disposition comme ils le feraient pour toute autre activité importante de l'entité. Il est essentiel que les auditeurs aient accès à l'information en temps opportun pour que le vérificateur général puisse s'acquitter de ses obligations en matière de présentation de rapports au Parlement. Les représentants de l'entité doivent répondre le plus rapidement possible aux demandes d'information du BVG.

Des facteurs tels que le format de l'information demandée et l'endroit où elle se trouve ou la disponibilité d'une personne peuvent influer sur la rapidité avec laquelle les auditeurs obtiennent l'information.

Information	Échéance
Facilement accessible	Cinq jours ouvrables
Information exigeant d'être compilée (c.-à-d. manipulation de données, recherches d'archives)	L'équipe d'audit et les représentants de l'entité en discutent et conviennent d'une échéance.

Sécurité de l'information

Les membres de l'équipe d'audit ont accès au sein de l'entité auditée :

- à l'information pour laquelle ils ont les cotes de sécurité requises;
- au personnel qui peut leur fournir l'information.

Les auditeurs doivent respecter les mêmes dispositions de sécurité que le personnel de l'entité.

Au début d'un audit, l'équipe d'audit communique à l'agent de liaison de l'entité la liste des noms et des cotes de sécurité des employés du BVG et du personnel contractuel qui sont affectés à l'audit. Si des changements sont apportés à cette liste au cours de l'audit, l'équipe en fait part à l'agent de liaison de l'entité.

Autres ressources

- *Loi sur l'accès à l'information*
- *Loi sur le vérificateur général*
- Lignes directrices aux administrateurs généraux, aux conseillers juridiques des ministères et des entités et aux agents de liaison d'audit avec le BVG concernant l'accès du vérificateur général à

l'information contenue dans certains renseignements confidentiels du Conseil privé de la Reine pour le Canada (Documents confidentiels du Cabinet)

- Protocole d'entente de 2010 sur l'accès du Bureau du vérificateur général aux documents du Cabinet
- Droit d'accès du Bureau du vérificateur général aux fins de la vérification aux documents et au personnel, communiqué (SCT-BVG) transmis par courriel aux sous-ministres et chefs d'organismes, le 7 août 2007
- Décret C.P. 1985-3783 du 27 décembre 1985
- Décret C.P. 2006-1289 du 6 novembre 2006

7. Utilisation et traitement de l'information

Aperçu

Au cours du processus d'audit, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) et l'entité auditée échangent de l'information qui doit être utilisée et traitée avec la diligence requise.

Devoir de respect de la confidentialité

Le respect de la confidentialité des affaires de l'entité auditée constitue l'un des principes sous-jacents de l'audit.

Le BVG déploie tous les efforts nécessaires pour que l'information d'audit demeure en sa possession. Le *Code de valeurs, d'éthique et de conduite professionnelle* du BVG exige que tous les membres du personnel connaissent les règles de sécurité applicables à leur travail et qu'ils considèrent ces règles comme une responsabilité personnelle essentielle et importante.

Pour toute information qu'ils reçoivent de l'entité, les auditeurs doivent respecter, à tout le moins, les mêmes exigences de sécurité que les employés de l'entité.

Le tableau suivant illustre les diverses façons utilisées par le BVG pour assurer la confidentialité des documents de l'entité.

Principaux documents

Calendrier	Documents du BVG	Documents de l'entité
Début de l'audit	• Lettre d'avis au sujet de l'audit et du secret professionnel de l'avocat	• Lettre de reconnaissance de l'administrateur général
Fin de l'étape de la planification	• Sommaire du plan d'audit	• Lettre de reconnaissance de l'administrateur général
Étape du rapport	• Ébauche du directeur principal (PX) • Ébauche de transmission du sous-ministre (SM)	• Lettre de reconnaissance de l'administrateur général
Une semaine après le dépôt		• Retour de tous les documents papier contrôlés du BVG

Documents contrôlés

Au cours de l'audit, l'équipe d'audit fournit à l'entité auditée des documents contrôlés, comme le sommaire du plan d'audit, l'ébauche du directeur principal (PX) et l'ébauche de transmission du sous-ministre (SM). Ces documents contrôlés sont la propriété du BVG.

Le personnel de l'entité doit respecter la confidentialité du contenu des documents contrôlés du BVG et s'assurer que ces documents ne sont pas copiés, photocopiés, distribués, publiés à nouveau, téléchargés, affichés sur le Web ou non, ou transmis de quelque façon ou par quelque moyen que ce soit sans le consentement écrit préalable du BVG.

Les renvois aux documents contrôlés ne doivent contenir que les numéros de section et de paragraphe. Le caractère confidentiel du contenu de ces documents doit être respecté. La divulgation des constatations du vérificateur général avant le dépôt de son rapport est considérée comme une violation des droits et des privilèges du Parlement.

À moins d'avis contraire, les documents contrôlés du BVG sont transmis électroniquement à l'agent de liaison de l'entité et aux destinataires préidentifiés. Ces documents sont accessibles uniquement pendant une période donnée, jusqu'à l'expiration de l'accès.

Retour des documents papier contrôlés du BVG

Lorsque, dans des circonstances exceptionnelles, des documents papier contrôlés du BVG sont envoyés, ils sont numérotés et doivent être retournés au BVG dans la semaine qui suit le dépôt du rapport à la Chambre des communes.

Les entités doivent assurer le suivi de tous les documents papier contrôlés distribués à l'interne, le cas échéant, et les retourner au BVG. Elles ne sont pas autorisées à détruire ou à déchiqueter ces documents. De plus, elles doivent prévenir sans délai le BVG si un document papier contrôlé est perdu ou rendu public.

Divulgation à des tiers

Selon le paragraphe 16.1 (1) de la *Loi sur l'accès à l'information*, le vérificateur général du Canada doit refuser de communiquer les documents demandés en vertu de cette loi qui contiennent des renseignements obtenus ou compilés par le BVG, ou pour son compte, dans le cadre d'une enquête, d'un examen ou d'un audit réalisé par lui ou sous son autorité. Les membres du public ne peuvent pas consulter les sommaires de plan d'audit, ni les ébauches de rapports, ni les autres documents d'audit détenus par le BVG, tels que les feuilles de travail.

Langues officielles

Au début de l'audit, l'agent de liaison de l'entité auprès du BVG confirme la langue de communication préférée et la langue officielle demandée pour l'ébauche du PX et l'ébauche du SM.

8. Relations avec les services d'audit interne

Aperçu

Au cours d'un audit de performance, les équipes d'audit doivent souvent s'entretenir avec le service d'audit interne du ministère ou de l'organisme fédéral qui est audité.

Dans les grands ministères ou organismes, le service d'audit interne assure habituellement la liaison avec le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) et facilite les échanges d'information et l'accès aux employés de l'entité.

Réunions avec les employés de l'entité

Réunion	But de la réunion	Participants
Réunion d'introduction	Discuter de l'audit afin que l'équipe d'audit puisse mieux comprendre les secteurs visés par l'audit	Représentants concernés de l'entité auditée (selon le service d'audit interne)
Réunions suivantes	Recueillir l'information	Uniquement les employés qui doivent fournir de l'information aux auditeurs (les représentants du service d'audit interne et l'agent de liaison n'assistent pas à ces réunions)
Réunions tenues au cours de l'étape du rapport	Obtenir les vues des cadres supérieurs	Cadres supérieurs

Coordination de l'information

Le service d'audit interne doit demander aux employés de l'entité de se tenir à la disposition des auditeurs et de mettre l'information à leur disposition comme ils le feraient pour toute autre activité importante de l'entité.

Le service d'audit interne veille à ce que les représentants concernés de l'entité assistent à la réunion d'introduction pour discuter de l'audit prévu.

Au cours de la validation des faits et de l'examen de l'ébauche du directeur principal (PX), le service d'audit interne doit :

- faire connaître à l'équipe d'audit la position de l'entité sur l'exactitude du texte;
- fournir tous les faits afin de régler les différends;
- coordonner la préparation des commentaires reçus des parties responsables des secteurs audités.

Au cours de l'étape du rapport de l'audit, le service d'audit interne doit faciliter l'accès du BVG aux cadres supérieurs afin d'obtenir leurs vues.

Lors de la coordination des réponses aux recommandations, le service d'audit interne doit veiller à ce que l'entité fournisse les réponses définitives à l'ébauche de transmission du sous-ministre (SM) dans les deux langues officielles et dans les délais prévus afin qu'elles soient publiées dans le rapport.

Pratiques inacceptables

L'entité doit mettre le personnel requis à la disposition de l'équipe d'audit dès que celle-ci identifie les personnes qu'elle veut interviewer. Il n'est pas acceptable ni approprié que l'entité prépare le personnel avant une entrevue, ni qu'elle filtre l'information demandée par le BVG.

Devoir du BVG d'informer

L'équipe d'audit informe le service d'audit interne :

- de l'avancement de l'audit;
- des faits nouveaux, notamment lorsque des constatations sont faites.

Généralement, l'équipe d'audit et le service d'audit interne établissent dès le début de l'audit des modalités visant à assurer une communication continue, telle que des réunions à des moments prédéterminés.

9. Relations avec les comités ministériels d'audit

Aperçu

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) appuie les initiatives qui visent à renforcer la surveillance par les ministères de leurs activités, notamment l'obligation pour les comités ministériels d'audit de compter des membres de l'extérieur.

Le BVG veut collaborer avec les comités ministériels d'audit, tout en maintenant son objectivité et en préservant son indépendance vis-à-vis du gouvernement.

Discussions avec les comités ministériels d'audit

Le BVG est heureux d'avoir l'occasion :

- de communiquer ses plans d'audit au comité ministériel d'audit (il invite le comité à lui faire part de ses commentaires à ce sujet et à discuter de sujets d'intérêt commun);
- de discuter de ses rapports;
- d'expliquer ses constatations d'audit, une fois que la direction de l'entité a confirmé et validé les faits.

En ce qui concerne les ébauches des rapports d'audit, le BVG ne demande pas aux comités de confirmer ou de valider l'information d'audit factuelle, étant donné que la version définitive des rapports d'audit est produite selon le processus habituel de validation du BVG, avec l'aide des cadres supérieurs compétents des entités.

Attentes des comités ministériels d'audit

Le comité ministériel d'audit :

- participe activement à l'examen et à l'évaluation du caractère adéquat des réponses et des plans d'action de l'entité;
- surveille la mise en œuvre des recommandations qui découlent de l'audit;
- conseille l'administrateur général.

Rôle de l'administrateur général

L'administrateur général peut communiquer l'information relative à l'audit du BVG aux membres du comité ministériel d'audit, mais doit veiller à protéger la confidentialité de l'information.

Participation des cadres supérieurs du BVG

Quand des cadres supérieurs du BVG sont invités par le président du comité ministériel d'audit à assister, à titre d'observateurs, à des réunions du comité, ils font tous les efforts nécessaires pour y assister, s'ils sont informés du calendrier des réunions à l'avance. Le secrétaire du comité ministériel d'audit communique au personnel du BVG le calendrier des réunions.

Recommandation des conseillers externes

Si elle le juge opportun, l'équipe d'audit peut demander aux représentants de l'entité auditée de lui communiquer le nom de conseillers externes qui pourraient l'appuyer au cours de l'audit. Si l'équipe craint qu'un éventuel conseiller ne soit en conflit d'intérêts, elle peut demander l'avis des représentants de l'entité à ce sujet.

On s'attend à ce que les représentants de l'entité proposent le nom de personnes qui pourraient servir de conseillers externes à l'équipe d'audit. L'entité peut juger utile de consulter le comité ministériel d'audit.

10. Plan d'audit à long terme — Plan stratégique d'audit

Aperçu

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) prépare des plans à long terme afin de réaliser des audits auprès d'entités ou couvrant des sujets sectoriels. Ces plans visent habituellement toutes les activités d'audit du BVG au sein de l'entité, et ce, pour plusieurs années. Les plans à long terme sont appelés plans stratégiques d'audit (PSA).

Qu'est-ce qu'un plan stratégique d'audit?

Le plan stratégique d'audit est un outil de planification qui repose sur l'évaluation des risques. Le BVG l'utilise pour réaliser les activités suivantes :

- affecter les ressources du BVG aux secteurs de grande importance qui, en raison de leur nature, devraient être portés à l'attention du Parlement;
- promouvoir une cohérence de la planification à l'échelle du BVG, en fonction des équipes d'audit et des gammes de produits d'audit;
- axer le processus de sélection des audits sur les principaux risques pour l'entité ou sur les sujets sectoriels (couvrant plusieurs entités), ainsi que sur les priorités et les secteurs d'intérêt du BVG.

Avis relatif à un plan stratégique d'audit

Lorsqu'il commence à préparer le plan stratégique d'audit, le BVG envoie une lettre à l'administrateur général de chacune des entités visées par l'audit. Au moyen de cette lettre, le BVG informe l'administrateur de son intention d'effectuer un examen systématique axé sur les risques en vue de déterminer les travaux d'audit qu'il doit mener au sein des entités au cours des prochaines années pour s'acquitter de ses responsabilités aux termes de la *Loi sur le vérificateur général*.

Plan stratégique d'audit et examen de la documentation

L'équipe d'audit examine les principaux documents de l'entité, tels que :

- les plans d'entreprise;
- les cadres de gestion intégrée du risque;
- les rapports sur le rendement présentés au Parlement;
- les rapports d'audit interne et d'évaluation des programmes;
- les plans d'audit et d'évaluation annuels et à long terme;
- d'autres rapports.

L'équipe examine d'autres documents principaux, tels que :

- les rapports des comités parlementaires;
- les documents budgétaires;

- les audits antérieurs du BVG;
- l'information concernant les entités visées par l'audit.

De plus, l'équipe d'audit rencontre :

- les cadres supérieurs à l'administration centrale ainsi que dans les bureaux régionaux;
- les représentants de l'entité à l'administration centrale ainsi que dans les bureaux régionaux;
- les principales parties intéressées externes et des experts externes, lorsqu'elle le juge à propos.

Rôle des administrateurs généraux ou des cadres supérieurs

L'administrateur général ou un autre cadre supérieur de chacune des entités visées par l'audit informe le comité ministériel d'audit ainsi que les employés visés de l'entité au sujet du plan stratégique d'audit.

Lorsque le BVG prépare un plan stratégique d'audit, l'administrateur général ou un autre cadre supérieur de chacune des entités visées fournit les documents demandés et participe aux rencontres, sur demande.

Présence continue des équipes d'audit du BVG

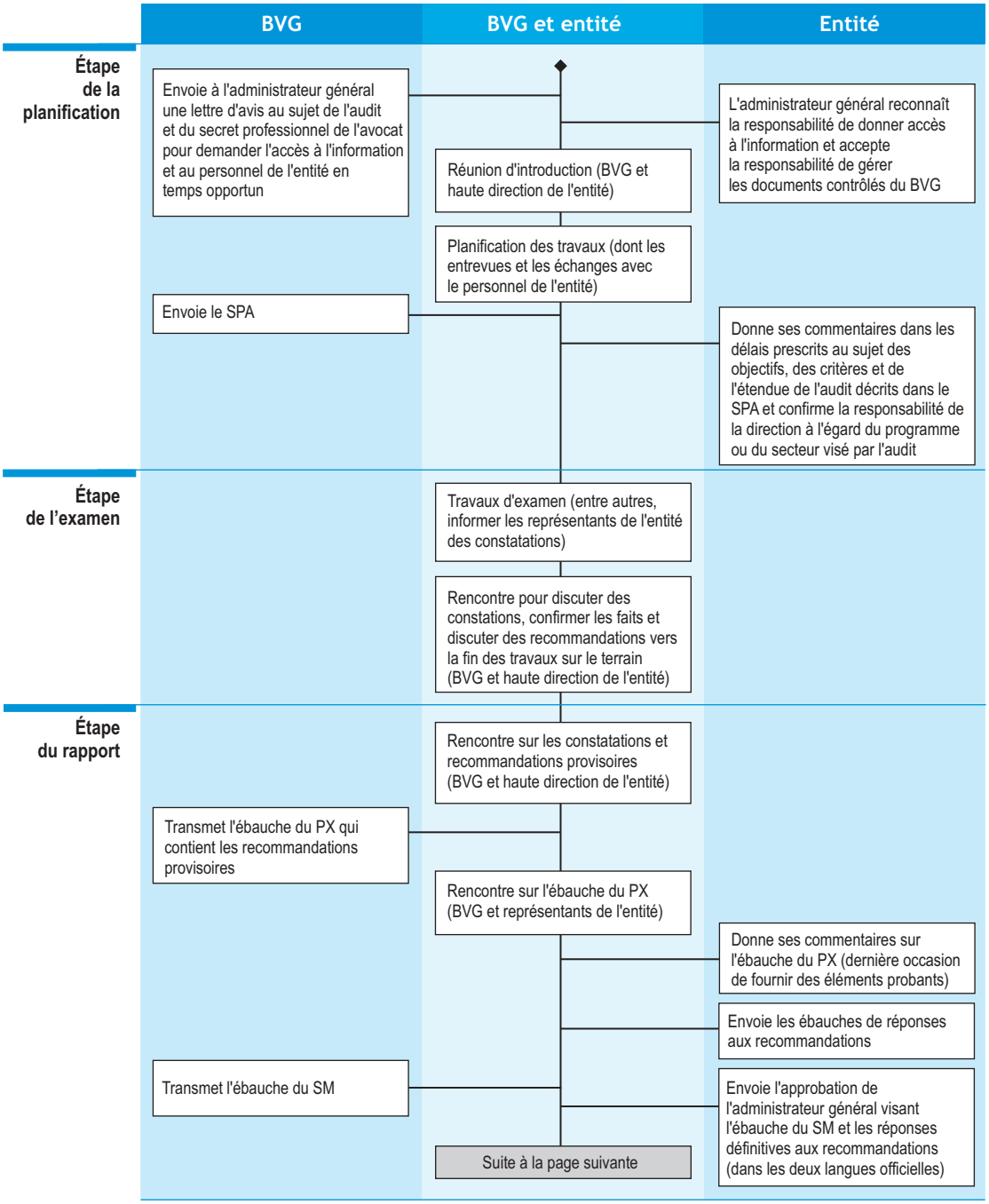
Lorsque le BVG effectue de façon continue des travaux d'audit d'envergure au sein d'une entité, il propose à la haute direction de l'entité et, sur demande, au comité ministériel d'audit, de tenir une séance d'information annuelle.

Les discussions peuvent porter sur les sujets suivants :

- développer une compréhension des principaux enjeux et des nouveaux enjeux;
- les plans d'audit à court et à long terme;
- la relation de travail entre le BVG et l'entité dans son ensemble;
- clarifier, au besoin, la nature de l'accès du BVG aux documents;
- les circonstances atténuantes (par exemple, des modifications ou des autorisations législatives ou réglementaires à venir) qui peuvent nécessiter la modification des plans d'audit futurs;
- les risques d'audit;
- l'évaluation des risques effectuée par le BVG et sa comparaison avec les risques cernés par l'entité.

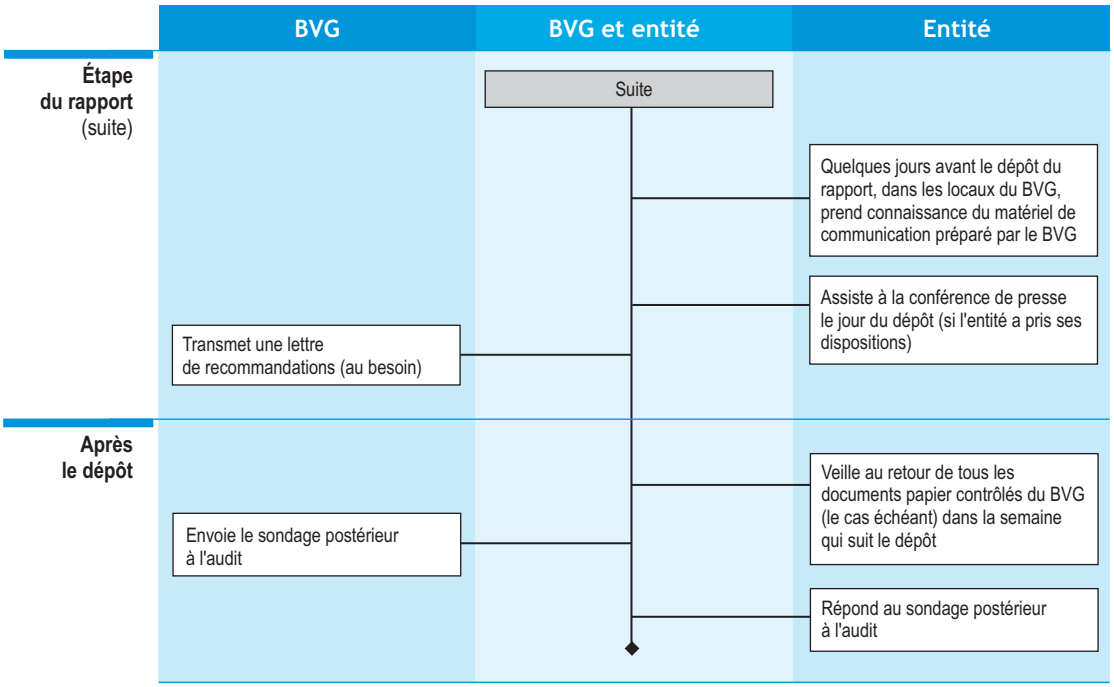
Déroulement d'un audit de performance

Le diagramme suivant présente les principales étapes à suivre afin de réaliser un audit de performance.



Abréviations :

BVG	Bureau du vérificateur général
Ébauche du PX	Ébauche du directeur principal
Ébauche du SM	Ébauche de transmission du sous-ministre
SPA	Sommaire du plan d'audit



Abréviations :

BVG	Bureau du vérificateur général
Ébauche du PX	Ébauche du directeur principal
Ébauche du SM	Ébauche de transmission du sous-ministre
SPA	Sommaire du plan d'audit