



# Vérification de l'optimisation des ressources

Guide à l'intention des entités vérifiées



# Objectif du guide

Lors des vérifications de l'optimisation des ressources (VOR)<sup>1</sup>, les entités concernées posent souvent des questions sur la façon dont les travaux se dérouleront et la collaboration qu'elles auront à y apporter. Le présent guide a été rédigé afin de répondre à leurs interrogations. Avec une meilleure compréhension des étapes à franchir, il leur sera plus facile de contribuer au succès de l'exercice, lequel doit être fructueux pour toutes les parties en cause.

Le guide explique d'abord en quoi consiste la VOR et présente les principales assises d'intervention du Vérificateur général du Québec (VGQ). On y décrit ensuite les différentes étapes de réalisation des travaux, de même qu'on précise la collaboration attendue des entités vérifiées.

---

1. La vérification de l'application de la *Loi sur le développement durable* fait partie des vérifications de ce type.



## Vérification de l'optimisation des ressources

Expert dans le domaine de la vérification législative, le VGO réalise, entre autres activités, des vérifications de l'optimisation des ressources. Celles-ci visent à évaluer les moyens utilisés par les entités pour gérer leurs ressources de façon efficiente, dans un souci d'économie et de développement durable, ainsi que pour évaluer l'efficacité des programmes mis en œuvre et en rendre compte. Son action tient compte de l'actuel cadre de gestion gouvernemental<sup>2</sup> axé tant sur les résultats que sur la recherche d'un développement durable.

Le Vérificateur général examine les systèmes, contrôles et pratiques de gestion des entités en mettant l'accent sur les résultats obtenus. Au terme de ses travaux, il dépose un rapport à l'Assemblée nationale, dans lequel il communique ses constatations, ses conclusions et ses recommandations.

Par ailleurs, il établit lui-même la programmation de ses interventions de VOR mais, à la demande du gouvernement, il peut être appelé à mener des vérifications particulières ou des enquêtes.

---

2. Ce cadre est défini dans la *Loi sur l'administration publique* et la *Loi sur le développement durable*.

# Assises d'intervention

Le Vérificateur général du Québec est une institution au service de l'Assemblée nationale ayant pour mission de favoriser, par la vérification, le contrôle parlementaire sur les fonds et autres biens publics, au bénéfice des citoyennes et des citoyens du Québec.

Ses travaux, y compris ceux du commissaire au développement durable, sont menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et respectent les normes de certification émises par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Le VGQ met en œuvre les mesures nécessaires pour que ses employés effectuent leurs travaux avec indépendance, objectivité, respect et rigueur. La conduite de son personnel est d'ailleurs régie par un code de déontologie. Afin que l'exercice puisse se réaliser dans un climat de confiance, il privilégie une approche de collaboration et une communication continue avec les entités concernées.

L'objectivité des travaux du Vérificateur général repose notamment sur son indépendance face aux entités vérifiées. Ce principe sous-tend une réserve et une distance que ses employés doivent observer afin de ne pas prendre part aux décisions de gestion des entités. Ces dernières sont tenues, quant à elles, d'éviter de créer toute situation qui pourrait faire en sorte de réduire cette indépendance.

Il importe par ailleurs de souligner que, nonobstant les restrictions posées par la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics* et sur la *protection des renseignements personnels*, le VGQ peut obtenir toute information qu'il juge pertinente et nécessaire pour exécuter sa vérification. Il s'engage néanmoins à maintenir la confidentialité de l'information obtenue en respectant les normes de sécurité et de discrétion en vigueur dans les entités et en contrôlant l'accès à ses dossiers. Réciproquement, les entités doivent traiter tout rapport de vérification de façon confidentielle avant sa publication à l'Assemblée nationale.



# Déroulement de la vérification

Le déroulement d'une VOR comporte plusieurs étapes, de la prise de contact entre le VGQ et l'entité vérifiée à la rédaction du rapport de vérification. Pour chacune d'entre elles, la collaboration de l'entité est primordiale.

| Étapes   | Attentes à l'égard de l'entité  |
|--|---|
| 1 Prise de contact   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Désignation d'un répondant</li><li>• Accomplissement d'actions pour accueillir les vérificateurs (communiqué, installations physiques, codes d'accès, etc.)</li></ul>   |
| 2 Formation d'un comité consultatif et recours à des experts | <ul style="list-style-type: none"><li>• Suggestion d'experts indépendants</li></ul>   |
| 3 Étude préliminaire   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Réponse aux demandes des vérificateurs (information, entrevues, etc.)</li><li>• Formulation de commentaires écrits sur le rapport d'étude préliminaire</li></ul>  |
| 4 Examen détaillé  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Réponse aux demandes des vérificateurs (information, entrevues, etc.)</li><li>• Formulation de commentaires sur les faits examinés et les constats.</li></ul>   |
| 5 Rapport  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Engagement du dirigeant par rapport à la confidentialité du rapport</li><li>• Rédaction de commentaires de l'entité sur le projet de rapport</li><li>• Accord du dirigeant concernant les faits et chacune des recommandations</li><li>• Transmission des commentaires officiels de l'entité (à intégrer dans le rapport)</li></ul> |



## **1** Prise de contact entre le Vérificateur général du Québec et l'entité

Avant d'entreprendre ses travaux, le VGQ informe par écrit le dirigeant de l'entité visée de son intention d'y effectuer une VOR. Il lui en précise le sujet et lui demande de désigner une personne qui servira d'interlocuteur principal. Cette personne aura le rôle de faciliter la venue des vérificateurs et l'exécution de leur mission (prise de rendez-vous, obtention de documents, réservation de locaux, etc.).

Le directeur de vérification et son chargé de projet tiennent généralement une réunion avec des représentants de l'entité pour présenter les grands objectifs de la vérification et discuter du mode de fonctionnement souhaité. Ils se rendent également disponibles pour rencontrer les membres du comité de gestion, du comité de vérification et du conseil d'administration.

## **2** Formation d'un comité consultatif et recours à des experts

Pour chaque mission, le directeur de vérification met généralement sur pied un comité consultatif composé de personnes indépendantes et reconnues pour leur expertise dans le domaine. Ce comité a pour tâches de conseiller l'équipe de vérification sur l'orientation des travaux et le contenu du rapport, ainsi que d'apporter un éclairage sur des questions importantes qui peuvent se poser en cours de réalisation. À cette étape, l'entité peut être sollicitée pour suggérer des noms d'experts. Lorsque les membres du comité sont choisis, leurs noms lui sont communiqués à titre d'information. Par ailleurs, le personnel du VGQ peut, si la complexité de la mission l'exige, demander à des experts de réaliser des travaux spécialisés ou chercher conseil sur des sujets particuliers.

---

### 3 Réalisation de l'étude préliminaire

Lors de l'étude préliminaire, l'équipe chargée de la vérification recueille d'abord des informations sur les activités de l'entité. Pour ce faire, les moyens utilisés sont notamment l'analyse de documents et de rapports, la réalisation d'entrevues avec des membres du personnel de l'entité, la tenue de rencontres exploratoires avec des intervenants du domaine et la comparaison avec d'autres entités similaires. Ces travaux permettent non seulement à l'équipe de préciser les objectifs de la vérification et les éléments qui seront touchés mais aussi de déterminer les critères d'évaluation qui seront utilisés.

Le devis de la vérification projetée est consigné dans le rapport d'étude préliminaire, lequel comprend généralement les éléments suivants :

- présentation succincte du sujet traité ;
- rôles et responsabilités des principaux acteurs au regard des éléments vérifiés ;
- portée et étendue de la vérification ;
- objectifs de vérification et critères d'évaluation ;
- échéancier de réalisation ;
- responsabilité du Vérificateur général.

Ce projet de rapport est transmis par le directeur de vérification au dirigeant de l'entité. Celui-ci est invité à faire part de tout commentaire concernant l'information qui s'y trouve, et plus particulièrement celle portant sur les responsabilités des acteurs, les objectifs de la vérification et les critères d'évaluation<sup>3</sup>. Notons que si l'orientation associée à la mission ou certains paramètres importants sont modifiés au cours des travaux subséquents, l'entité en est informée.

---

3. Pour ce faire, un délai de 10 jours ouvrables est normalement accordé.



## 4 Examen détaillé

Lors des travaux, l'équipe de vérification est amenée à scruter en profondeur certaines activités et à en cerner les points forts et les points faibles. Elle recueille également les éléments probants pour appuyer ses constatations et ses conclusions. Au final, l'équipe doit conclure par rapport aux objectifs de vérification établis. Plusieurs procédés peuvent être appliqués, mais les plus fréquents sont les suivants :

- rencontres avec des employés de l'entité ;
- analyse de documents et de dossiers ;
- consultation de bases de données ;
- comparaisons ;
- réalisation de sondages ;
- observation d'activités.

La collaboration du personnel et des gestionnaires de l'entité est essentielle tout au long de cette étape, non seulement pour faciliter la collecte de l'information nécessaire à la vérification mais aussi pour favoriser la compréhension du contexte dans lequel les activités se déroulent.

À mesure que l'information est rassemblée, les vérificateurs s'efforcent d'obtenir des gestionnaires concernés la confirmation de l'exactitude des faits, afin de garantir la validité et l'intégralité des éléments probants. Au terme de l'examen détaillé, le VGQ rencontre les représentants de l'entité pour leur faire part de ses principales constatations. Ces derniers ont alors l'occasion d'exprimer leur point de vue. Les commentaires alors échangés sont pris en compte lors de la rédaction du rapport.



---

## 5 Rédaction du rapport de vérification

Le rapport de vérification est destiné à l'Assemblée nationale. Après la présentation de renseignements pertinents sur les éléments vérifiés, on y expose les constatations, les conclusions et les recommandations découlant de la vérification. À cette étape, qui précède le dépôt, le VGQ offre à chaque entité concernée la possibilité d'examiner le projet de rapport la concernant et de faire ses commentaires.

Voici les principales étapes menant à la finalisation du rapport :

- signature, par le dirigeant de l'entité, d'un engagement de confidentialité quant au contenu du rapport ;
- transmission, par le directeur de vérification, du projet de rapport au dirigeant<sup>4</sup> ;
- formulation, par l'entité, de commentaires relativement au contenu du projet de rapport<sup>5</sup> ;
- s'il y a lieu, tenue d'une rencontre entre l'équipe de vérification et les représentants de l'entité, afin d'échanger sur les commentaires formulés et, le cas échéant, d'obtenir d'autres renseignements qui étayent la position de l'entité.
- transmission d'une nouvelle version du rapport au dirigeant ;
- signature, par le dirigeant, d'un document attestant l'absence d'inexactitudes dans les faits exposés et dans les exemples qui appuient les constats ;
- signature, par le dirigeant, d'un formulaire indiquant s'il adhère ou non à chaque recommandation ; dans le cas où l'entité ne souscrit pas à une recommandation, une brève explication est demandée ;
- transmission, par le dirigeant, de commentaires officiels au nom de son entité à des fins de publication dans le rapport final<sup>6</sup> ;
- s'il y a lieu, demande faite à l'entité de rectifier toute information considérée comme inexacte par le VGQ.

---

4. Dans certains cas, les représentants de l'entité ne reçoivent pas le rapport mais sont plutôt invités à en prendre connaissance et à le commenter dans les locaux du VGQ, de façon à en garantir la confidentialité.

5. Sauf exception (voir note 4), les commentaires détaillés de l'entité devraient être transmis dans un délai de 10 à 15 jours ouvrables. Afin d'éviter tout malentendu, il est préférable qu'ils soient faits par écrit.

6. Ces commentaires doivent servir à informer les parlementaires du contexte dans lequel l'entité travaille et des mesures qu'elle compte mettre de l'avant pour donner suite aux recommandations qui lui sont adressées. Leur longueur ne devrait pas excéder 10 % du nombre de pages du rapport.

# Suites de la vérification

## Dépôt du rapport à l'Assemblée nationale

Quelques jours avant le dépôt du rapport du VGQ à l'Assemblée nationale, le directeur de vérification informe le dirigeant de l'entité du moment et des modalités de cette opération. Il lui transmet un exemplaire de la section pertinente ainsi que le communiqué de presse y afférent.

Quelques heures avant le dépôt, le directeur remet un exemplaire du rapport aux journalistes pour consultation à huis clos. Dès que le document est déposé, une conférence de presse est tenue à leur intention. Parallèlement, le rapport est mis en ligne sur le site Internet du VGQ.

## Élaboration d'un plan d'action

Depuis 2006, la Commission de l'administration publique (CAP) demande que toute entité ayant fait l'objet d'une VOR lui remette, dans les six mois<sup>7</sup> qui suivent le dépôt du rapport à l'Assemblée nationale, un plan d'action portant sur les recommandations formulées.

À la suite de chaque vérification, le VGQ invite l'entité à lui soumettre son plan d'action préliminaire, afin d'en faire l'analyse et d'indiquer si sa teneur est conforme aux attentes de la CAP. La version finale est transmise tant à la Commission qu'au Vérificateur général. Ce dernier est tenu d'en fournir une appréciation officielle à la Commission.

Un tel plan d'action facilite la reddition de comptes de l'entité dans son rapport annuel de gestion au regard de l'application des recommandations du VGQ<sup>8</sup>. Afin de favoriser la mise en œuvre des interventions prévues dans ce plan, il est souhaitable que l'entité désigne une personne responsable d'en faire le suivi.



7. Dans le cas où une entité est convoquée par la CAP au cours de cette période, son plan d'action doit être transmis deux semaines avant l'audition en commission parlementaire.
8. *Guide sur le rapport annuel (2002)* – Secrétariat du Conseil du trésor (p. 15); exigences particulières formulées dans le document annuel de soutien à la production du rapport annuel de gestion.



## Audition en commission parlementaire

La CAP ou une autre commission relevant de l'Assemblée nationale peut choisir de tenir une séance pour discuter du contenu d'un rapport du VGQ. Elle avise alors le dirigeant de l'entité qu'elle désire convoquer.

Avant la rencontre, le Vérificateur général présente le contenu du rapport aux membres de la commission concernée et leur propose des pistes de réflexion. Par courtoisie, le directeur de vérification achemine au dirigeant un exemplaire des documents transmis aux parlementaires. En retour, l'entité est invitée à lui fournir ceux qu'elle prévoit déposer lors de l'audition.

## Suivi de l'application des recommandations

Les travaux de VOR donnent lieu à un suivi de la part du VGQ, lequel suivi permet d'établir si les recommandations formulées ont été appliquées et si les mesures prises ont permis de remédier aux déficiences observées.

Ainsi, pour tous les rapports de VOR, un suivi est systématiquement effectué trois ans après la fin de la vérification. Le VGQ fait à ce moment appel aux entités concernées pour obtenir l'information pertinente et faciliter l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations. Les résultats de cet exercice apparaissent dans son rapport annuel de gestion. Par ailleurs, pour certaines vérifications, il peut choisir d'effectuer un suivi plus approfondi des recommandations, notamment lorsqu'elles présentent un intérêt particulier pour les parlementaires. Ces travaux s'apparentent à ceux associés à une VOR, et les résultats en sont publiés dans l'un des tomes du rapport déposé à l'Assemblée nationale. Peu importe la nature du suivi, les recommandations qui ont donné lieu à des progrès jugés insatisfaisants font l'objet d'un autre suivi deux ans plus tard.

Il est à noter que, lors d'un suivi, les recommandations formulées par la CAP ou une autre commission relevant de l'Assemblée nationale à la suite de la tenue d'une commission parlementaire peuvent également faire l'objet de travaux.

Le **Vérificateur général du Québec**: une institution au service de l'Assemblée nationale



Disponible au [www.vgq.qc.ca](http://www.vgq.qc.ca)