

GUIDE

sur les
INDICATEURS DE PERFORMANCE

dans les
UNITÉS DE VÉRIFICATION INTERNE

JANVIER 1999

TABLE DES MATIÈRES

1°	Introduction	3
2°	Environnement	4
3°	Facteurs de succès	5
4°	Indicateurs	6
	A) Principes d'interprétation	6
	B) Indicateurs quantitatifs	7
	C) Indicateurs qualitatifs	8
5°	Conclusion	9
	Annexe A Fiches descriptives des indicateurs de performance	10
	Annexe B Questionnaire au gestionnaire	18
	Annexe C Questionnaire au sous-ministre associé, sous-ministre adjoint et directeur général ..	20
	Annexe D Exemple d'application	22
	Annexe E Grille de compilation des résultats	24

1. Introduction

L'établissement d'indicateurs de performance en matière de vérification interne est une préoccupation qui existe depuis de nombreuses années au sein de l'administration publique québécoise. À cette fin, différents projets ont été amorcés sous la supervision du Comité des responsables de la vérification interne (Comité), mais aucune orientation officielle n'a été prise.

Le Vérificateur général du Québec, dans son rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 1996-1997, soulignait que « les services de vérification interne disposent de peu d'indicateurs pour mesurer leur performance et en rendre compte. Le plus souvent, ils s'appuient sur le pourcentage des recommandations mises en application ainsi que sur le respect des échéanciers et des budgets établis. Parfois, les réactions des gestionnaires et du comité de direction leur servent également de guide. »

Cette dernière assertion, conjuguée à la volonté des responsables de la vérification interne, a incité le Comité à former un groupe de travail qui se pencherait sur cette réalité. Suite au rapport du groupe, déposé au printemps 1998, un projet pilote a été réalisé auprès de 10 ministères et organismes dans le but de valider l'ensemble des indicateurs et leurs méthodes de calcul. Les résultats ont été diffusés en octobre 1998.

Ce guide présente les indicateurs devant être utilisés par l'ensemble des membres du Comité et les résultats seront publiés dans le rapport d'activité. Les membres du groupe de travail sont messieurs Jacques Dumas, responsable (Commission des normes du travail), Pierre Gagné (ministère du Revenu), Réjean Malouin (ministère des Ressources naturelles) et Simon Ruel (Commission des normes du travail). Ce document est produit en collaboration avec M^{me} Mariette Légaré (Commission des normes du travail).

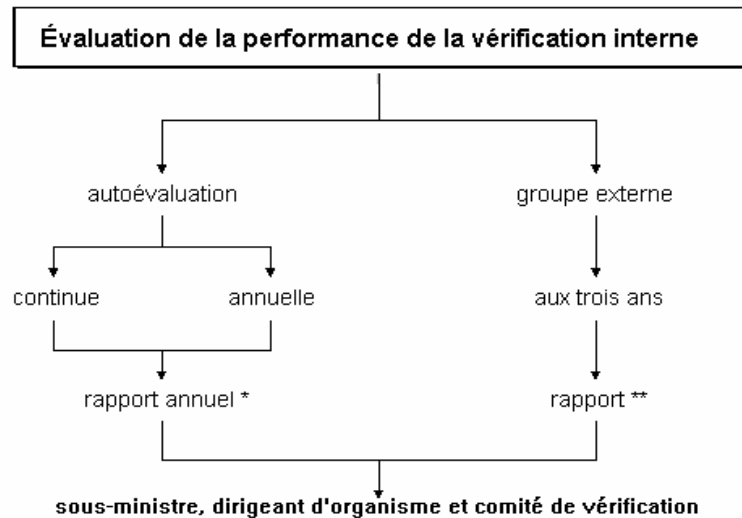
Dans le présent document, certains termes de genre masculin ont été utilisés pour désigner à la fois les femmes et les hommes uniquement dans le but d'alléger le texte.

2. Environnement

Le cadre d'application de l'évaluation de la performance de la vérification interne est le suivant :

- les unités de vérification interne doivent faire état de leur performance dans leur rapport annuel;
- dans chaque organisation, l'appréciation de la performance revient au sous-ministre, au dirigeant d'organisme et au comité de vérification, s'il y a lieu;
- la fonction *vérification interne* au gouvernement du Québec doit faire état et rendre compte de sa performance.

Voici une représentation du cadre d'application de l'évaluation de la performance, laquelle s'inscrit dans l'esprit des normes de l'Institut des vérificateurs internes :



* normes 560-01-02-03 de l'Institut des vérificateurs internes

** norme 560-04 de l'Institut des vérificateurs internes

3. Facteurs de succès

Avant de présenter les résultats de notre recherche visant à déterminer les indicateurs les plus pertinents pour mesurer la performance de la fonction *vérification interne*, il y a lieu de souligner les facteurs de succès qui favorisent la performance de la fonction. Sans être exclusifs, ils devraient être présents dans les unités de vérification interne à divers niveaux et en fonction des priorités des organisations. Ce relevé d'indices est tiré de différentes sources : The Institute of Internal Auditors, le Vérificateur général du Canada, etc.

Sans ordre d'importance, les facteurs qui reviennent le plus souvent sont les suivants :

- ◆ approche de vérification structurée et impliquant les gestionnaires vérifiés;
- ◆ appui de la haute direction;
- ◆ bonnes relations avec les vérificateurs externes;
- ◆ communication constructive;
- ◆ comparaison avec des données externes à l'unité administrative (benchmarking);
- ◆ entité vérifiée considérée comme un client;
- ◆ équipe multidisciplinaire;
- ◆ esprit d'équipe;
- ◆ formation continue;
- ◆ grande visibilité;
- ◆ accent sur la gestion des risques;
- ◆ mobilité des ressources;
- ◆ personnel compétent;
- ◆ présence d'un directeur-leader;
- ◆ professionnalisme;
- ◆ recours accru à l'utilisation de la technologie;
- ◆ respect des normes professionnelles;
- ◆ vérification « proactive ».

Nous comprenons que les éléments cités précédemment sont de nature différente. Toutefois, ces éléments peuvent venir expliquer ou améliorer les résultats de performance identifiés par le biais des indicateurs. De plus, ils peuvent être la source de développement d'indicateurs additionnels.

4. Indicateurs

A) Principes d'interprétation

Les indicateurs ont été regroupés en fonction d'indicateurs de résultat, d'impact et de gestion.

- ┌ Les indicateurs de résultats mesurent les travaux en regard de la mission de la vérification interne, laquelle est en contrôle sur les paramètres des indicateurs.
- ┌ Les indicateurs d'impact mesurent les effets et la valeur ajoutée sur les activités de l'organisation ainsi que la satisfaction de la clientèle quant à l'atteinte des objectifs. Les paramètres déterminant ces indicateurs dépendent en bonne partie des unités administratives ayant fait l'objet d'une vérification et de la direction supérieure.
- ┌ Les indicateurs de gestion mesurent l'optimisation en vérification interne.

Afin d'interpréter les indicateurs devant permettre une évaluation adéquate de la performance d'une unité de vérification interne, on doit s'appuyer sur un certain nombre de principes :

- ┌ les indicateurs, retenus par une organisation, doivent être lus dans leur ensemble;
- ┌ dans la mesure du possible, tout indicateur doit permettre une comparaison historique des résultats ou encore une comparaison avec des données externes à l'unité administrative (« benchmarking »). Ces dernières comparaisons peuvent se réaliser par rapport à d'autres ministères ou organismes du gouvernement du Québec, d'autres ministères ou organismes fédéraux ou toutes banques de données pertinentes à la fonction *vérification interne*;
- ┌ un exemple d'application des indicateurs dans un organisme fictif (annexe D) permet de visualiser l'application du modèle proposé.

Pour être en mesure de pouvoir fournir des informations relatives aux indicateurs, il y a lieu de disposer de systèmes de compilation. Les systèmes nécessaires sont exposés dans chacune des fiches de l'annexe A. En résumé, les unités de vérification interne doivent :

- ┌ posséder une planification annuelle des mandats à réaliser;
- ┌ disposer d'un système de compilation d'heures consacrées à la réalisation de mandats;
- ┌ procéder annuellement à un ou des mandats de suivi des recommandations de rapports antérieurs;
- ┌ demander des plans d'action après le dépôt des rapports de vérification;
- ┌ identifier les dépenses directes, s'il y a lieu, les dépenses indirectes;
- ┌ déterminer, au début des mandats, un budget de temps et un échéancier;
- ┌ compiler les jours annuels de formation pour chaque vérificateur interne.

B) Indicateurs quantitatifs

NOM	PORTÉE	OBJECTIF VISÉ
1. Respect de la planification initiale ¹	Mesurer la proportion des activités de vérification interne réalisées (excluant les demandes <i>ad hoc</i>) par rapport à celles prévues à la planification initiale et entérinées par la direction.	Réaliser plus de 80 % des mandats prévus à la planification initiale
2. Temps consacré aux travaux de vérification ¹	Mesurer le temps consacré aux activités de vérification interne (mandats de vérification, mandats ad hoc et aide-conseil) par rapport à l'ensemble des activités de l'unité.	Consacrer 70 % et plus des jours de travail disponibles aux travaux de vérification
3. Temps consacré aux demandes <i>ad hoc</i> par rapport aux travaux de vérification ¹	Mesurer le niveau d'intérêt de la fonction <i>vérification interne</i> auprès des gestionnaires de l'organisation quant à certains besoins spécifiques.	Consacrer un maximum de 20 % du temps de travaux de vérification aux demandes <i>ad hoc</i>
4. Recommandations totalement ou partiellement mises en application ²	Déterminer le niveau de la mise en application des recommandations des rapports de vérification interne.	Mettre en application totalement ou partiellement 70 % des recommandations
5. Délai prévu d'implantation des recommandations ²	Mesurer la portée et la faisabilité des recommandations des rapports de vérification interne.	0-6 mois (20 %) 6-12 mois (50 %) 1-2 ans (25 %) 2 ans et + (5 %)
6. Bénéfices monétaires potentiels des recommandations ²	Mesurer l'économie monétaire récurrente ou non liée à un gain de productivité, à une réduction ou à un abandon d'activités.	Réaliser au moins une économie sur une période de 3 ans (lorsque applicable)
7. Coût horaire de la fonction <i>vérification interne</i> ³	Déterminer le coût de réalisation de l'activité de vérification interne par heure d'intervention.	secteur public = (à déterminer) marché privé = 100 \$
8. Respect des budgets de temps par mandat terminé ³	Déterminer le niveau de respect des budgets de temps alloués à la réalisation du mandat de vérification interne.	100 % (écart jusqu'à 10 % autorisé)
9. Respect des échéanciers par mandat terminé ³	Déterminer le niveau de respect de l'échéancier de transmission du projet de rapport aux vérifiés.	100 % (écart jusqu'à 5 jours autorisé)
10. Ressources en vérification interne ³	Mesurer l'importance relative des ressources consacrées à la fonction <i>vérification interne</i> par l'organisation.	indice initial de 100
11. Délai de diffusion du projet de rapport de vérification ³	Déterminer le délai encouru entre la fin des travaux de vérification et la transmission du projet de rapport de vérification aux vérifiés.	Un délai de 3 semaines ou moins
12. Formation professionnelle ³	Mesurer les efforts consacrés à la formation pour s'assurer du niveau de qualité de formation optimal des vérificateurs internes.	5 à 7 jours par vérificateur annuellement

¹ Indicateurs de résultat² Indicateurs d'impact³ Indicateurs de gestion

C) Indicateurs qualitatifs

Éléments	Portée	Destinataires
1. indicateurs de résultats (impact) 2. Indicateurs de gestion : - méthode de travail - mandat - taux de satisfaction	Évaluer, au moyen de rencontres, entrevues et questionnaires, le niveau de satisfaction de la clientèle de la vérification interne tant au niveau de l'impact des travaux que de la qualité du contenu et du déroulement des mandats.	<ul style="list-style-type: none">• sous-ministre ou dirigeant d'organisme et comité de vérification• sous-ministre associé, sous-ministre adjoint et directeur général• gestionnaire vérifié

5. Conclusion

L'ensemble des indicateurs de performance tant quantitatifs que qualitatifs sont des informations de gestion pertinentes et privilégiées qui doivent servir en premier lieu aux gestionnaires des unités de vérification interne.

En effet, lorsque les données de l'ensemble des unités de vérification interne sont compilées et mises en commun, elles permettent aux gestionnaires :

- de se situer sur la performance par rapport à l'ensemble des unités de vérification interne;
- d'orienter ses préoccupations de gestion sur les éléments essentiels de la performance des interventions en vérification interne;
- de faciliter la reddition de comptes de la vérification interne auprès des sous-ministres et des dirigeants d'organismes;
- de favoriser l'apprentissage du milieu et l'encadrement des nouveaux gestionnaires en vérification interne.

À la fin de l'exercice financier, le Comité compilera et diffusera les indicateurs de performance fournis par les unités de vérification interne. Pour ce faire, chaque unité de vérification interne aura préalablement développé des outils nécessaires à la production des résultats.

Annexe A -

FICHES DESCRIPTIVES DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

*** INDICATEURS QUANTITATIFS**

1

NOM DE L'INDICATEUR :	respect de la planification initiale
DÉFINITION :	mesurer la proportion des activités de vérification interne réalisées par rapport à celles prévues à la planification initiale et entérinées par la direction (excluant les demandes <i>ad hoc</i>)
MODE DE CALCUL :	$\frac{\text{mandats réalisés} + \text{mandats en cours}}{\text{mandats planifiés}} \times 100$
SOURCE D'INFORMATION :	planification des travaux de vérification, rapport d'activité de l'unité
PÉRIODICITÉ :	annuelle
OBJECTIF VISÉ :	réaliser plus de 80 % des mandats prévus à la planification initiale

2

NOM DE L'INDICATEUR :	temps consacré aux travaux de vérification
DÉFINITION :	mesurer le temps consacré aux activités de vérification interne (mandats de vérification, mandats <i>ad hoc</i> et aide-conseil) par rapport à l'ensemble des activités de l'unité
MODE DE CALCUL :	$\frac{\text{nombre de jours de vérification réalisés}}{\text{nombre total de jours travaillés disponibles (excluant maladie, vacances, fériés)}} \times 100$
SOURCE D'INFORMATION :	rapport d'activité de l'unité
PÉRIODICITÉ :	trimestrielle
OBJECTIF VISÉ :	70 % du nombre de jours travaillés disponibles
REMARQUE :	le temps consacré personnellement à la réalisation de travaux de vérification par le responsable de la vérification interne doit être comptabilisé au numérateur et dénominateur. Cependant, la supervision, la gestion et la lecture des rapports sont exclus.

# 3	
NOM DE L'INDICATEUR :	temps consacré aux demandes <i>ad hoc</i> par rapport aux travaux de vérification
DÉFINITION :	mesurer le niveau d'intérêt de la fonction <i>vérification interne</i> auprès des gestionnaires de l'organisation quant à certains besoins spécifiques
MODE DE CALCUL :	$\frac{\text{nombre de jours consacrés à la réalisation de demandes ad hoc}}{100 \times \text{nombre de jours de vérification réalisés}} \times$ <p>(idem que le numérateur de l'indicateur # 2)</p>
SOURCE D'INFORMATION :	rapport d'activité de l'unité, mandats non planifiés et réalisés, notes du responsable de la vérification interne
PÉRIODICITÉ :	annuelle
OBJECTIF VISÉ :	un pourcentage de 20 % est considéré comme normal (un pourcentage se rapprochant de 0 % ou au-delà de 20 % devrait susciter une réflexion)
REMARQUE :	un mandat <i>ad hoc</i> est un mandat non identifié même si du temps spécifique à cet item a été prévu à la planification annuelle.

# 4	
NOM DE L'INDICATEUR :	recommandations totalement ou partiellement mises en application
DÉFINITION :	déterminer le niveau de la mise en application des recommandations des rapports de vérification interne
MODE DE CALCUL :	$\frac{\text{nombre de recommandations totalement ou partiellement mises en application}}{\text{nombre total de recommandations émises}} \times 100$
SOURCE D'INFORMATION :	rapport de suivi
PÉRIODICITÉ :	selon les dates déterminées au plan d'action associé au rapport de vérification (lors du suivi de recommandations)
OBJECTIF VISÉ :	on observe, tant au gouvernement fédéral qu'au gouvernement provincial, que plus de 70 % des recommandations sont totalement ou partiellement mises en application. Les autres recommandations sont en progrès ou sans objet.
REMARQUE :	<p>pour les fins de compilation des résultats, le cadre de suivi appliqué devrait au minimum intégrer les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • exécution d'un mandat de suivi annuel par la V.I. • évaluation visant à s'assurer que les problématiques soulevées par les recommandations sont régularisées.

5

NOM DE L'INDICATEUR :	décalé prévu d'implantation des recommandations	
DÉFINITION :	mesurer la portée et la faisabilité des recommandations des rapports de vérification interne	
MODE DE CALCUL :	date du rapport de vérification interne MOINS date déterminée au plan d'action du rapport de vérification (classé entre 0 à 6 mois; 6 à 12 mois; 1 à 2 ans et 2 ans et plus)	
SOURCE D'INFORMATION :	plan d'action des gestionnaires	
PÉRIODICITÉ :	selon l'échéancier des suivis de vérification	
OBJECTIFS VISÉS :	0 à 6 mois	20 %
	6 à 12 mois	50 %
	1 à 2 ans	25 %
	2 ans et +	5 %

6

NOM DE L'INDICATEUR :	bénéfices monétaires potentiels des recommandations	
DÉFINITION :	mesurer l'économie monétaire , récurrente ou non, liée à un gain de productivité, à une réduction ou à un abandon d'activités	
MODE DE CALCUL :	somme des économies identifiées à la réallocation des ressources pour réaliser l'activité concernée $\frac{\text{-----}}{\text{budget total de l'unité de vérification interne}} \times 100$	
SOURCE D'INFORMATION :	budget annuel d'activité, rapport financier, analyse financière, comparaison monétaire avec d'autres ministères ou organismes	
PÉRIODICITÉ :	après chaque mandat cumulé annuellement	
OBJECTIF VISÉ :	économie minimale (présenter une économie au moins une fois sur une période de trois années)	
REMARQUE :	les économies récurrentes ne sont identifiées que pour l'année du dépôt du rapport de vérification.	

# 7	
NOM DE L'INDICATEUR :	coût horaire de la fonction <i>vérification interne</i>
DÉFINITION :	déterminer le coût de réalisation de l'activité de vérification interne par heure d'intervention
MODE DE CALCUL :	<p>a) $\frac{\text{total des dépenses directes}}{\text{nombre d'heures consacrées aux mandats}}$</p> <p>b) $\frac{\text{total des dépenses directes et indirectes}}{\text{nombre d'heures consacrées aux mandats}}$</p>
SOURCE D'INFORMATION :	<p>dépenses directes: fiche salaire du personnel, formation, rapport des dépenses de voyage, avantages sociaux</p> <p>dépenses indirectes: espace à bureau, téléphonie, équipements et tous les autres frais encourus</p> <p>heures consacrées à la réalisation de mandats (incluant les demandes ad hoc) : rapport annuel d'activité</p>
PÉRIODICITÉ :	annuelle
OBJECTIF VISÉ :	<p>a) administration publique québécoise = 80 \$ (1997-1998)</p> <p>b) - marché privé = 100 \$ / l'heure</p> <p>- administration publique = 89 \$ (1997-1998)</p>

# 8	
NOM DE L'INDICATEUR :	respect des budgets de temps par mandat terminé
DÉFINITION :	déterminer le niveau de respect des budgets de temps alloués à la réalisation du mandat de vérification interne
MODE DE CALCUL :	<p>a) heures consacrées à la réalisation de mandats plus petites ou égales aux heures planifiées pour les mandats terminés</p> <p>b) $\frac{\text{nombre de mandats respectant le budget de temps}}{\text{nombre total de mandats réalisés}} \times 100$</p>
SOURCE D'INFORMATION :	rapport d'activité de l'unité, plan de vérification interne, plan de travail, mandat, etc.
PÉRIODICITÉ :	annuelle
OBJECTIF VISÉ :	<p>a) oui (un écart jusqu'à 10 % est acceptable)</p> <p>b) 100 %</p>
REMARQUE :	cet indicateur doit être évalué par mandat et pour le total des mandats réalisés. Le calcul de l'indicateur doit tenir compte de toute renégociation de budget.

# 9	
NOM DE L'INDICATEUR :	respect des échéanciers par mandat terminé
DÉFINITION :	déterminer le niveau de respect de l'échéancier de transmission du projet de rapport aux vérifiés
MODE DE CALCUL :	<p>a) $\frac{\text{date effective de transmission du projet de rapport de vérification} - \text{date planifiée de transmission du projet de rapport de vérification}}{\text{délai}} \times 100$ (déterminée à la fin de l'étude préliminaire)</p> <p>b) $\frac{\text{nombre de mandats respectant l'échéancier}}{\text{nombre total de mandats réalisés}} \times 100$</p>
SOURCE D'INFORMATION :	rapport d'activité de l'unité, plan de vérification interne, plan de travail, mandat, etc.
PÉRIODICITÉ :	annuelle
OBJECTIF VISÉ :	<p>a) oui (un écart jusqu'à 5 jours est acceptable)</p> <p>b) 100 %</p>
REMARQUES :	<ul style="list-style-type: none"> - cet indicateur doit être évalué par mandat (respect - oui, non) et pour le total des mandats réalisés - le calcul de l'indicateur doit tenir compte de toute renégociation d'échéance.

# 10	
NOM DE L'INDICATEUR :	ressources en vérification interne
DÉFINITION :	mesurer l'importance relative des ressources consacrées à la fonction <i>vérification interne</i> par l'organisation
MODE DE CALCUL :	<p>$\frac{\text{nombre de ressources humaines en vérification interne (excluant le secrétariat)}}{\text{nombre ETC total de l'organisme} - 325 \div 400 + 3} \times 100$</p>
SOURCE D'INFORMATION :	rapport annuel de la direction et de l'organisation
PÉRIODICITÉ :	annuelle (31 mars de l'année)
OBJECTIF VISÉ :	indice idéal = 100
REMARQUES :	<ul style="list-style-type: none"> - inclure les postes vacants - 325 ETC et moins = 2 vérificateurs + 1 gestionnaire (seuil minimal) - des facteurs divers influent directement sur ce ratio : nature des activités réalisées, seuil minimal de ressources requises, taille de l'organisation, nature de l'organisation (ex.: centralisée vs décentralisée), etc.

# 11	
NOM DE L'INDICATEUR :	délai de diffusion du projet de rapport de vérification
DÉFINITION :	déterminer le délai encouru entre la fin des travaux de vérification et la transmission du projet de rapport de vérification aux vérifiés
MODE DE CALCUL :	<p>a) $\frac{\text{date de transmission du projet de rapport de vérification} - \text{MOINS- date de fin des travaux de vérification}}{\text{nombre total de rapports de l'année}} \times 100$</p> <p>b) $\frac{\text{nombre de rapports respectant le délai}}{\text{nombre total de rapports de l'année}} \times 100$</p>
SOURCE D'INFORMATION :	dossier de vérification, feuille de temps, rapport d'activité, etc.
PÉRIODICITÉ :	par mandat
OBJECTIF VISÉ :	3 semaines

# 12	
NOM DE L'INDICATEUR :	formation professionnelle
DÉFINITION :	mesurer les efforts consacrés à la formation pour s'assurer du niveau de qualité de formation optimal des vérificateurs internes
MODE DE CALCUL :	$\frac{\text{nombre de jours de formation (planifiée et personnelle)}}{\text{nombre de vérificateurs}}$
SOURCE D'INFORMATION :	rapport d'activité de l'unité de vérification interne
PÉRIODICITÉ :	annuelle
OBJECTIF VISÉ :	5 à 7 jours par vérificateur annuellement
REMARQUE :	<p>on peut distinguer deux types de formation :</p> <p>planifiée : activité de formation réalisée à l'externe ou en régie interne;</p> <p>personnelle : toute acquisition de connaissances (lectures, revues spécialisées, livres, etc.) relatives au domaine de la vérification interne non reliées au mandat en cours de réalisation (excluant courrier et publications internes).</p>

* INDICATEURS QUALITATIFS

Le tableau ci-dessous représente les indicateurs de performance qualitatifs en relation avec les clients de la vérification interne. Ces indicateurs sont un indice de la perception de la vérification interne par les clients et un complément aux indicateurs quantitatifs.

Les indicateurs de performance qualitatifs sont évalués au moyen d'entrevues, de rencontres et de questionnaires suite aux mandats de vérification. Les clients sont de trois groupes :

1. le sous-ministre, le dirigeant d'organisme et le comité de vérification;
2. le sous-ministre associé, le sous-ministre adjoint et le directeur général;
3. le gestionnaire vérifié.

Le signe √ marque les indicateurs de performance qui devraient avoir un intérêt pour un client donné. Les indicateurs **qualitatifs de résultat** intéressent principalement le premier groupe de clients et les indicateurs **qualitatifs de gestion** intéressent les groupes 2 et 3 de clients.

Des questionnaires d'évaluation ont été bâtis pour les groupes 2 et 3 de clients (voir annexes B et C), alors que pour le groupe 1, l'évaluation se fait par des entrevues et des rencontres. L'utilisation des questionnaires pour les groupes 2 et 3 n'est pas obligatoire mais elle est fortement suggérée pour faciliter la compilation des données.

Indicateurs qualitatifs	Paramètres d'intérêt sous-ministre, dirigeant d'organisme et comité de vérification	Questionnaire sous-ministre associé, sous-ministre adjoint et directeur général	Questionnaire gestionnaire
Indicateurs de résultat			
• Pertinence des recommandations	√	√	√
• Faisabilité des recommandations	√	√	√
• Éclairage nouveau (rôles, responsabilités, contrôles, manières de faire)	√	√	√
• Constats fiables	√	√	√
• Amélioration des contrôles	√	√	√
• Aide à la gestion (proactif, préventif, perspicace)	√		
• Contribution à la planification stratégique de l'organisation	√		
• Propositions à la planification (risques et corrections)	√		
• Respect du rôle attribué à l'unité de vérification interne	√		

Indicateurs qualitatifs	Paramètres d'intérêt sous-ministre, dirigeant d'organisme et comité de vérification	Questionnaire sous-ministre associé, sous-ministre adjoint et directeur général	Questionnaire gestionnaire
Indicateurs de gestion			
a) Méthode de travail			
• présentation claire et précise du mandat		√	√
• tact et diplomatie (utilisation raisonnable des ressources du gestionnaire)			√
• compétence et professionnalisme			√
• ouverture d'esprit			√
• communication des résultats			√
b) Mandat			
• respect des échéanciers		√	√
• respect du mandat (objectif, échéance, démarche, attentes)		√	√
• clarté des documents transmis		√	√
• implication et information du gestionnaire dans le dossier		√	√
• validation des constatations préliminaires avec le gestionnaire			√
c) Autres			
• satisfaction générale et rétroaction des vérifiés		√	√
• intérêt à faire appel aux services de l'unité de vérification interne pour d'autres mandats		√	√

Annexe B -

QUESTIONNAIRE AU GESTIONNAIRE

Ministère ou organisme

Unité de vérification interne

Questionnaire d'évaluation
à être rempli par le **gestionnaire vérifié**
après chaque mandat

Titre du mandat :

Nom :

Fonction :

**Ministère ou organisme
Unité de vérification interne**

Pour chaque affirmation, veuillez cocher 1 tout à fait d'accord 2 plutôt d'accord 3 plutôt en désaccord 4 tout à fait en désaccord 5 ne s'applique pas

	1	2	3	4	5
1. Les objectifs du mandat de vérification étaient clairs et précis et ils ont été présentés par le responsable du dossier.					
2. Les grandes lignes du mandat ont été respectées ou des ajustements ont été convenus avec le client.					
3. Les documents transmis lors du mandat étaient clairs et précis.					
4. La vérification a permis d'éclairer les intervenants sur le plan des rôles, des responsabilités, des contrôles et des manières de faire.					
5. Les constatations sont fiables.					
6. Les constats de vérification ont tous été transmis aux autorités avant d'obtenir les commentaires du gestionnaire.					
7. Les constats de vérification ont été soumis au gestionnaire avant leur diffusion aux autorités.					
8. Les résultats de la vérification ont bien été communiqués au gestionnaire tout au long du mandat.					
9. Les recommandations sont pertinentes.					
10. La faisabilité des recommandations a été démontrée.					
11. Les recommandations ont permis d'améliorer les contrôles à l'intérieur de l'unité administrative.					
12. Le vérificateur a fait preuve de diplomatie et a utilisé raisonnablement les ressources du vérifié.					
13. Le vérificateur a fait preuve de professionnalisme et de compétence tant durant l'exécution du mandat que dans la communication des résultats.					
14. Le vérificateur s'est montré très ouvert aux problématiques du gestionnaire et de son environnement.					
15. Le vérificateur a respecté les échéanciers prévus.					
16. Le gestionnaire a été impliqué tout au long du dossier.					
17. Le gestionnaire n'hésiterait pas à recourir de nouveau à l'unité de vérification interne					
18. Le gestionnaire est satisfait de la façon dont s'est déroulé le mandat.					

Annexe C -

*QUESTIONNAIRE AU SOUS-MINISTRE ASSOCIÉ, SOUS-MINISTRE ADJOINT ET
DIRECTEUR GÉNÉRAL*

Ministère ou organisme

Unité de vérification interne

Questionnaire d'évaluation
à être rempli par le **sous-ministre associé, sous-ministre adjoint et le directeur général**
après chaque mandat

Titre du mandat : _____

Nom : _____

Fonction : _____

Ministère ou organisme

Unité de vérification interne

Pour chaque affirmation, veuillez cocher

- 1 tout à fait d'accord
- 2 plutôt d'accord
- 3 plutôt en désaccord
- 4 tout à fait en désaccord
- 5 ne s'applique pas

	1	2	3	4	5
1. Les objectifs du mandat de vérification étaient clairs et précis et ils ont été présentés par le responsable du dossier.					
2. Les grandes lignes du mandat ont été respectées ou des rajustements ont été convenus avec le client.					
3. Les documents transmis lors du mandat étaient clairs et précis.					
4. Les constatations sont fiables.					
5. Les recommandations sont pertinentes.					
6. La faisabilité des recommandations a été démontrée.					
7. Les recommandations ont permis de renforcer les contrôles à l'intérieur du ministère.					
8. La vérification a permis d'éclairer les intervenants sur le plan des rôles, des responsabilités, des contrôles et des manières de faire.					
9. Le gestionnaire a été impliqué tout au long du dossier.					
10. Le vérificateur a respecté les échéanciers prévus.					
11. Le gestionnaire n'hésiterait pas à recourir de nouveau à l'unité de vérification interne.					
12. Le gestionnaire est satisfait de la façon dont s'est déroulé le mandat.					

Annexe D -

EXEMPLE D'APPLICATION

* DIRECTION DE LA VÉRIFICATION INTERNE DU MINISTÈRE X COMPOSÉE DU DIRECTEUR ET DE TROIS PROFESSIONNELS

INDICATEURS	OBJECTIFS	RÉSULTATS	COMMENTAIRES SUR LES ÉCARTS
1. Respect de la planification initiale	80 %	Mandats prévus à la planification = 15 Mandats réalisés = 9 Mandats en cours de réalisation = 1 Mandats reportés au prochain exercice = 4 Mandat annulé = 1 9 mandats réalisés + 1 en cours de réalisation ----- X 100 = 66 % 15 mandats planifiés	4 des 15 mandats ont été reportés au prochain exercice financier à la demande du sous-ministre. 1 mandat a été annulé.
2. Temps consacré aux travaux de vérification	70 %	418,9 jrs de vérification réalisés ----- X 100 = 69,7 % 601,2 jours travaillés disponibles (excluant les maladies, vacances, fériés)	Aucun commentaire.
3. Temps consacré aux demandes <i>ad hoc</i> par rapport aux travaux de vérification	20 %	184,3 jrs consacrés à la réalisation de demandes <i>ad hoc</i> ----- X 100 = 44,1 % 418,9 jrs de vérification réalisés	5 mandats <i>ad hoc</i> (4 réalisés et 1 en cours) pour un total de 184,3 jrs.
4. Recommandations totalement ou partiellement mises en application	70 %	28 recommandations totalement ou partiellement mises en application ----- X 100 = 70 % 40 recommandations émises	Un exercice de suivi annuel a été effectué en février et mars. L'exercice a porté sur les recommandations de rapports produits depuis les trois dernières années (40 recommandations issues de 7 rapports).
5. Délai prévu d'implantation des recommandations	0 à 6 mois : 20 % 6 à 12 mois : 50 % 1 à 2 ans : 25 % 2 ans et + : 5 %	14 recommandations entre 0 et 6 mois : 35 % 19 recommandations entre 6 et 12 mois : 48 % 5 recommandations entre 1 et 2 ans : 13 % 2 recommandations à 2 ans et + : 4 %	L'exercice a porté sur les recommandations de rapports produits depuis les trois dernières années (40 recommandations issues de 7 rapports). Le délai est mesuré entre la date de dépôt du rapport de vérification et la date prévue de réalisation au plan d'action des gestionnaires.
6. Bénéfices monétaires potentiels des recommandations	une économie au trois ans	500 000 \$ en économies ----- X 100 = 159 % 313 633 \$ pour le budget de l'unité de vérification interne.	Économies identifiées dans deux mandats de vérification réalisés en 1996 et 1997 et reliées à la rationalisation d'activités. Toutes les économies réalisées sont récurrentes.

INDICATEURS	OBJECTIFS	RÉSULTATS	COMMENTAIRES SUR LES ÉCARTS
7. Coût horaire de la fonction <i>vérification interne</i>	a) administration publique québécoise : (à déterminer) b) - marché privé : 100 \$ / heure - secteur public : (à déterminer)	a) 288 853 \$ en dépenses directes ----- = 99 \$ 2932,3 heures consacrées aux mandats b) 313 633 \$ en dépenses directes et indirectes ----- = 107 \$ 2932,3 heures consacrées aux mandats	Pour 1997-1998, les dépenses de la vérification interne se chiffraient à 313 633 \$ et sont réparties comme suit : a) dépenses directes : 288 853 \$. traitement + salaires (incluant avantages sociaux) = 281 424 \$. transport + communication = 1 915 \$. formation + perfectionnement = 5 514 \$ b) dépenses indirectes : 24 780 \$. honoraires = 758 \$. location + entretien = 22 544 \$. téléphonie = 870 \$. papeterie + fournitures = 608 \$
8. Respect des budgets de temps par mandat terminé	100 % (écart de 10 % acceptable)	9 mandats respectant le budget de temps ----- X 100 = 64 % 14 mandats terminés	14 mandats terminés au cours de l'exercice 1997-1998 (incluant les mandats débutés antérieurement). Pour les 5 mandats n'ayant pas respecté le budget de temps, 2 avaient des prévisions initiales de temps non réalistes.
9. Respect des échéanciers par mandat terminé	100 % (écart de 5 jrs acceptable)	10 mandats respectant l'échéancier ----- X 100 = 71 % 14 mandats terminés	Suite au départ de deux ressources, les transferts de dossiers ont eu comme effet de ne pas pouvoir rencontrer les échéanciers prévus.
10. Ressources en vérification interne	indice de 100	4 ETC à la vérification interne (excluant le secrétariat) ----- = 122 430 ETC (total de l'organisation) - 325 ÷ 400 + 3	La vérification interne disposait de 4 ETC alors que la norme selon la formule du dénominateur établit un niveau de 3,3 ETC. Le niveau de ressources se situe donc à 122 par rapport à l'indice de 100 représentant l'adéquation entre le niveau réel et celui fixé par la norme. Le nombre de postes autorisés a été réduit de 5 à 4 au cours de l'exercice financier 1997-1998. Les ETC incluent les postes vacants.
11. Délai de diffusion du projet de rapport de vérification	100 % en 3 semaines ou moins	10 projets de rapport respectant le délai ----- X 100 = 71 % 14 mandats terminés	14 mandats terminés au cours de l'exercice 1997-1998.
12. Formation professionnelle	5 à 7 jrs-année-vérificateur	57,8 jrs ----- = 11,6 jrs 5 vérificateurs	Deux nouveaux professionnels sont entrés en fonction durant l'année. De la formation sur mesure a été donnée à tous les professionnels.

Annexe E -

GRILLE DE COMPILATION DES RÉSULTATS

INDICATEURS	OBJECTIFS	MODES DE CALCUL	RÉSULTATS	COMMENTAIRES SUR LES ÉCARTS
1. Respect de la planification initiale	80 %	nombre de mandats réalisés + nombre de mandats en cours ----- X 100 nombre de mandats planifiés		
2. Temps consacré aux travaux de vérification	70 %	nombre de jours réalisés ----- X 100 nombre total de jours travaillés disponibles (excluant maladies, vacances, fériés)		
3. Temps consacré aux demandes <i>ad hoc</i> par rapport aux travaux de vérification	20 %	nombre de jours consacrés aux demandes <i>ad hoc</i> ----- X 100 nombre total de jours réalisés		
4. Recommandations totalement ou partiellement mises en application	70 %	nombre de recommandations ----- X 100 nombre de recommandations émises		
5. Délai prévu d'implantation des recommandations	0 à 6 mois : 20 % 6 à 12 mois : 50 % 1 à 2 ans : 25 % 2 ans et + : 5 %	date du rapport MOINS date déterminée au plan d'action du rapport de vérification (plan d'action du gestionnaire)		
6. Bénéfices monétaires potentiels des recommandations	une économie au trois ans	somme des économies identifiées ----- X 100 budget de la vérification interne.		
7. Coût horaire de la fonction <i>vérification interne</i>	a) administration publique québécoise : (à déterminer) b) - marché privé : 100 \$ / heure - secteur public : (à déterminer)	a) total des dépenses directes ----- nombres d'heures consacrées aux mandats b) total des dépenses directes et indirectes ----- nombres d'heures consacrées aux mandats		
8. Respect des budgets de temps par mandat terminé	100 % (écart de 10 % acceptable)	nombre de mandats respectant le budget de temps ----- X 100 nombre de mandats terminés		
9. Respect des échéanciers par mandat terminé	100 % (écart de 5 jrs acceptable)	nombre de mandats respectant l'échéancier ----- X 100 nombre total de mandats terminés		

INDICATEURS	OBJECTIFS	MODES DE CALCUL	RÉSULTATS	COMMENTAIRES SUR LES ÉCARTS
10. Ressources en vérification interne	indice de 100	nombre de ressources humaines en vérification interne (excluant le secrétariat) ----- = 100 430 ETC (total de l'organisation) MOINS 325 /400 PLUS 3		
11. Délai de diffusion du projet de rapport de vérification	100 % en 3 semaines ou moins	nombre de projets de rapport respectant le délai ----- X 100 nombre total de rapports de l'année		
12. Formation professionnelle	5 à 7 jrs par vérificateur annuellement	nombre de jours de formation (planifiée et personnelle) ----- - nombre de vérificateurs		

Dépôt légal – 1999
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

Document disponible sur le site Web du FRVI
www.frv.gov.qc.ca à la rubrique **documents généraux**

Forum des responsables de la vérification interne
888, rue Saint-Jean, bureau 402
Québec (Québec) G1R 5H6
<http://www.frv.gov.qc.ca>

Téléphone : (418) 646-3169
Télécopieur : (418) 644-5281
Courrier électronique : info@frvi.gov.qc.ca

Janvier 1999