

L'Énoncé de Mission redonne tout son sens à la vérification interne

Au nom du gouvernement et des contribuables, le secteur de la vérification du SCC est chargé d'évaluer les résultats des activités du Service correctionnel du Canada; il doit également s'assurer que les ressources consacrées à la réalisation de ces activités ont été bien utilisées et qu'elles ont permis d'améliorer les services correctionnels. Ces activités ont-elles permis à un plus grand nombre de délinquants de quitter les établissements pour réintégrer la société? Ces activités ont-elles été bien reçues des employés et de la population? Voilà le genre de questions qui nous intéressent.

La mise en application de notre plan pluriannuel de vérification nous permettra d'étudier régulièrement ces questions. En 1989-1990, plus de la moitié de nos travaux de vérification touche des aspects correctionnels plutôt qu'administratifs. En cinq à sept ans nous aurons l'occasion d'examiner de plus près nos principaux programmes correctionnels.

Il n'est jamais agréable d'apprendre que certaines opérations ou certains mécanismes de contrôle ne sont pas aussi efficaces que prévu. On peut toujours jouer à l'autruche mais cela ne marche jamais longtemps. Nous conservons l'obligation de répondre aux critiques qui nous sont adressées et de rendre des comptes à nos supérieurs. La transparence est de loin préférable. Elle prouve que nous sommes sérieux dans nos démarches et le message est clair pour tout le monde : 51 nous trouvons des failles dans notre organisation, nous nous en occuperons directement et nous tenterons d'améliorer la situation.

La vérification interne a pour objectif premier d'informer convenablement et avec exactitude tous les paliers de l'organisation. Les vérifications et les rapports de vérification s'apparentent à ceux qui sont utilisés pour la mise en marché de certains produits et obéissent aux mêmes règles économiques. C'est-à-dire que la demande pour un produit est directement reliée à l'utilité qu'on lui reconnaît. Le produit jugé moins utile est délaissé, placé sur une tablette et oublié.

L'analogie n'a rien d'exagéré car de nombreux services de vérification constatent qu'ils sont plus ou moins sollicités, c'est-à-dire qu'ils ont un degré variable de prestige au sein de l'organisation. Les besoins des clients changent avec le temps et, pour être efficaces, les services de vérification doivent s'adapter à ces changements. L'adhésion inconditionnelle à des méthodes traditionnelles rend la vérification interne de moins en moins utile.

Au sein du Service correctionnel du Canada, la vérification interne a connu différentes tendances. Au début, l'accent était mis sur les aspects financiers de l'organisation. La vérification portait essentiellement sur les centres de responsabilité, à savoir, les pénitenciers fédéraux et les bureaux de libération conditionnelle. Cette méthode s'inscrivait dans une structure organisationnelle fortement centralisée et permettait de répondre aux demandes des cadres supérieurs de l'administration centrale qui réclamaient des renseignements détaillés sur les opérations.

L'approche centralisée s'efforçait de contrôler tous les aspects des opérations et les procédures utilisées étaient fort minutieuses. Les gestionnaires des centres de responsabilité pouvaient difficilement s'écarter des procédures établies et la vérification interne permettait de signaler toute déviation de ce genre à l'administration centrale de façon qu'elle puisse « corriger » la situation. Le personnel affecté à la

vérification connaissait fort bien qui était le client et les attentes de la vérification.

Au milieu des années 80, l'organisation a modifié sa philosophie et a emboîté le pas aux tendances générales de la science administrative. Le contrôle centralisé a fait place à une délégation de plus en plus importante de pouvoirs et de responsabilités au palier local. Les procédures établies à l'administration centrale ont été remplacées par des lignes directrices moins contraignantes qui laissaient aux services opérationnels la liberté d'interpréter les politiques en fonction des réalités de leur milieu et de leur mode de fonctionnement.

Ces changements d'orientation ont modifié la nature des renseignements dont la haute direction avait besoin. Au lieu de renseignements détaillés sur les opérations, elle réclamait maintenant des informations plus générales sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Les résultats des opérations devenaient plus importants que les méthodes utilisées pour les obtenir. Quoique pertinentes, les observations portant sur un établissement précis revêtaient peu d'intérêt pour la haute direction et n'étaient pas suffisantes pour lui permettre de prendre des décisions concernant l'ensemble des programmes.

La vérification interne aurait dû tenir compte de ces nouveaux besoins et adapter ses méthodes en conséquence. Cependant les besoins changeaient très rapidement et il était plus facile de s'en tenir à une méthode qui avait déjà fait ses preuves.

Cela n'a peut-être rien d'étonnant, mais les rapports de vérification ont été largement ignorés parce qu'incapables de fournir l'information requise. La direction de la vérification se contentait de produire des rapports sans prétendre contribuer de manière significative à la gestion générale du ministère.

Le personnel avait l'impression que son travail était inutile. On a modifié les approches et varié les méthodes de présentation des rapports; tout cela dans l'espoir d'en arriver à un produit qui répondrait enfin aux besoins des lecteurs. On faisait feu dans toutes les directions en espérant qu'un des projectiles finirait par atteindre la cible.

Ce sentiment d'inutilité minait le moral des employés. Le roulement de personnel devenait un véritable problème et, à la fin de 1988, le nombre d'employés avait été réduit à treize personnes seulement au lieu des vingt-deux pour remplir les postes autorisés. Le service cherchait les moyens de renverser cette situation.

L'occasion s'est présentée au début de 1989 avec la rédaction de l'Énoncé de Mission du Service correctionnel du Canada. La valeur fondamentale 5 avait une incidence directe sur la vérification interne et se lisait ainsi

Rendant compte au Solliciteur général, nous croyons en une gestion du Service caractérisée par une attitude ouverte et intègre.

En dépit de sa brièveté, cette phrase affirmait clairement que la vérification interne était appelée à jouer un rôle important dans la gestion du Service correctionnel du Canada. La vérification interne a toujours été étroitement rattachée à l'obligation de rendre compte; en réitérant cet objectif, on reconnaissait officiellement le rôle que devait jouer la vérification au sein de l'organisation.

Utilisant l'Énoncé de Mission comme cadre de référence, le secteur décida de réviser ses méthodes de vérification ainsi que sa structure organisationnelle.

Il fallait d'abord définir notre propre philosophie de la vérification interne. Cette démarche a donné lieu à la publication d'un document d'orientation décrivant comment les services de vérification interne entendaient contribuer à la réalisation de l'Énoncé de Mission. Ce document ne laissait planer aucun doute la vérification interne devait délaissier l'étude détaillée des champs de responsabilité et évaluer plutôt l'efficacité des programmes et des activités dans leur ensemble. Ce genre de renseignements allait permettre aux gestionnaires de s'acquitter de leur obligation de rendre compte. Le service de la vérification s'attarderait davantage aux résultats plutôt qu'aux processus opérationnels en tout respect de l'Énoncé de Mission qui visait à déléguer la responsabilité au plus bas palier possible.

Nous avons par la suite décidé que les rapports de vérification devaient se rattacher le plus directement possible à l'Énoncé de Mission. En démontrant que nos observations et recommandations avaient une incidence sur la réalisation de la Mission du Service correctionnel, nous avons l'impression de mieux répondre aux besoins du client.

La dotation en personnel ne cessait de nous préoccuper car le secteur aurait eu besoin de dix années-personnes de plus. Nous avons résolu le problème en offrant aux employés des services opérationnels la possibilité d'un stage de perfectionnement professionnel au sein du secteur de la vérification. Le secteur voyait là l'occasion d'augmenter sa propre crédibilité car on lui avait souvent reproché le fait que le personnel affecté à la vérification connaissait mal les activités quotidiennes du milieu correctionnel. Cette procédure présentait également des avantages à long terme car les employés en détachement allaient éventuellement réintégrer leur poste d'attache; les expériences récemment acquises allaient leur permettre de mieux apprécier les aspects positifs de la vérification.

Sur le plan organisationnel, le secteur démantela ses équipes de spécialistes et adopta une approche plus globale. La transition s'effectua assez facilement car le secteur compte peu d'employés permanents et on pouvait également tenir compte des préférences individuelles et des antécédents professionnels des employés détachés des unités opérationnelles.

Mais, dans la vie, rien n'est jamais parfait. Les employés éprouvent certaines difficultés à changer constamment d'affectation. Tout retard imprévu se répercute sur le début des nouvelles affectations. La situation a créé également des tensions entre les gestionnaires de la vérification qui estiment que tout retard est de nature à ralentir leur propre démarche.

L'absence de méthodologie uniforme rend le passage d'une équipe à l'autre difficile. Un coup d'oeil rétrospectif sur les événements nous révèle qu'il aurait peut-être été préférable de déterminer une méthodologie avant de passer à l'approche globale. Mais au fur et à mesure que la méthodologie se précise, les problèmes s'atténuent progressivement.

Dans un milieu préoccupé des processus, toute nouvelle approche aurait nécessité une planification et la mise en oeuvre des nouvelles procédures et des nouvelles méthodes. Nous avons cependant l'impression

que la vérification interne avait un rattrapage important à faire et que l'Énoncé de Mission nous avait fourni l'occasion d'accélérer notre démarche. Nous avons spontanément opté pour une orientation axée sur les résultats, avec élaboration parallèle des procédures et des méthodologies. Une fois mise en branle, la machine ne peut plus s'arrêter. Pas un mois ne se passe sans qu'un aspect de notre travail ou de notre approche ne soit modifié et, espérons-le, amélioré.

Les changements apportés auraient été impossibles sans l'appui de la haute direction. Le nouveau comité de la vérification a clairement défini les orientations du secteur et s'est montré très favorable aux changements proposés.

Nous sommes tombés d'accord pour dire que ces changements visaient à satisfaire aux besoins de nos clients, à savoir, les gestionnaires des programmes du Service correctionnel du Canada. Il est important que les gestionnaires ne considèrent pas les vérificateurs comme des « espions » ou comme des gens très près de leurs sous qui rendent la vie des autres misérable. Les vérificateurs ne se transforment pas automatiquement en détectives du simple fait qu'ils se joignent au service de la vérification. Nous souhaiterions qu'on voit en eux des professionnels et des collègues dont la tâche est d'aider les gestionnaires à repérer les problèmes présents ou futurs par la mise en application de méthodes de travail et de recherche éprouvées et par des discussions ouvertes sur les diverses problématiques.