



Vérificateur général
MANITOBA

Rapport présenté à l'Assemblée législative

Suivi des recommandations

Rapport du vérificateur indépendant

Website Version



Mars 2019

Notre vision

Être appréciés pour notre influence positive sur la performance du secteur public au moyen de travaux et de rapports d'audit aux effets importants.

Notre mission

Porter notre attention sur des domaines d'importance stratégique pour l'Assemblée législative et fournir aux députés de l'Assemblée des audits fiables et efficaces.

Notre mission comprend la production de rapports d'audit faciles à comprendre qui incluent des discussions sur les bonnes pratiques au sein des entités vérifiées et des recommandations que, une fois mises en œuvre auront des effets importants sur la performance du gouvernement.

Nos valeurs | Responsabilité | Intégrité | Confiance | Collaboration | Innovation | Croissance professionnelle

Vérificateur général

Norm Ricard

Vérificateur général adjoint

Tyson Shtykalo

Vérificateur général adjointe

Sandra Cohen

Directeur, audit des technologies de l'information, opérations et sécurité

Wade Bo-Maguire

Directrices et directeurs

Melissa Emslie

Jeffrey Gilbert

Tiffany Locken

Dallas Muir

Ganesh Sharma

Brendan Thiessen (responsable)

Erika Thomas

Grant Voakes

James Wright

Directeur des communications

Frank Landry

Soutien administratif

Jomay Amora-Dueck

Conception graphique

Waterloo Design House



Vérificateur général
MANITOBA

Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec notre bureau :

Bureau du vérificateur général

330, avenue Portage, bureau 500

Winnipeg (Manitoba) R3C 0C4

Téléphone : 204 945-3790 Télécopieur : 204 945-2169

contact@oag.mb.ca | www.oag.mb.ca

 Facebook.com/AuditorGenMB

 Twitter.com/AuditorGenMB



Mars 2019

Madame Myrna Driedger
Présidente de l'Assemblée législative
Palais législatif, bureau 244
450, Broadway
Winnipeg (Manitoba) R3C 0V8

Madame la Présidente,

J'ai l'honneur de vous présenter mon rapport intitulé *Suivi des recommandations*, qui doit être déposé devant les députés de l'Assemblée législative conformément aux dispositions de l'article 28 de la *Loi sur le vérificateur général*.

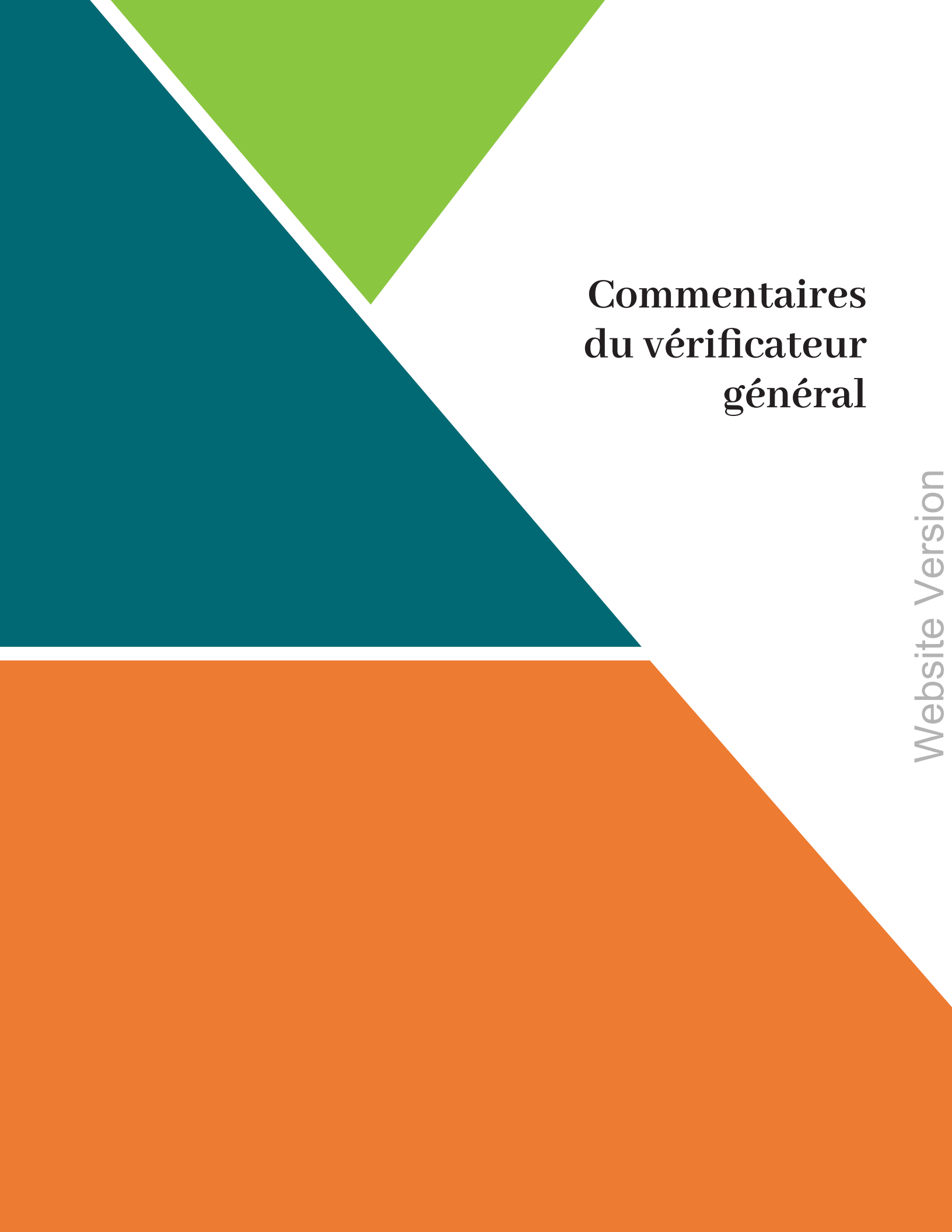
Le tout respectueusement soumis,

Original signé par:
Norm Ricard

Norm Ricard, CPA, CA
Vérificateur général

Table des matières *(Les sections disponibles en Français)*

Commentaires du vérificateur général	1
Processus de suivi	7
État de la mise en application	11



Commentaires du vérificateur général

Website Version

Commentaires du vérificateur général

Comme l'indique notre nouvel énoncé de vision, nous nous efforçons d'être « appréciés pour notre influence positive sur la performance du secteur public au moyen de travaux et de rapports d'audit aux effets importants ». Mais qu'est-ce qui fait qu'une vérification a un « effet important » ? Je crois que l'une des mesures de l'effet important d'une vérification a trait aux améliorations que les entités apportent à leurs pratiques et qui sont influencées, du moins en partie, par les recommandations indiquées dans nos rapports de vérification.

Un examen des sujets faisant l'objet de nos recommandations offre un aperçu de haut niveau de la manière dont nos vérifications peuvent contribuer à améliorer les activités des organismes gouvernementaux. Les recommandations comprises dans le présent rapport de suivi couvrent un large éventail de sujets, notamment :

- l'efficacité opérationnelle;
- l'efficience opérationnelle;
- la documentation;
- la gestion de la sécurité;
- le contrôle de la performance et la reddition de comptes;
- la planification stratégique et la gestion des risques.

À mon avis, une recommandation inappliquée représente un potentiel perdu. Je suis donc heureux de noter que l'état d'application « Ne compte pas l'appliquer » est rarement utilisé.

Dans le présent rapport, nous présentons l'état d'application de 196 recommandations au 30 septembre 2018. Ces recommandations ont été émises entre juillet 2015 et juillet 2017. Nous suivons l'état d'application des recommandations pendant trois années consécutives, à partir d'un an à 18 mois après leur émission.



Certaines de nos recommandations peuvent être difficiles et longues à mettre en œuvre, et les efforts pour appliquer les changements recommandés doivent être déployés au milieu d'autres priorités d'exécution. Cela dit, j'estime que trois ans est un délai suffisant pour mettre en œuvre la plupart des recommandations indiquées dans nos rapports de vérification de gestion.

Ceci est le troisième et dernier rapport de suivi concernant les 58 recommandations figurant dans les deux rapports à l'Assemblée législative publiés en juillet 2015. En ce qui concerne ces 58 recommandations, nous notons que 59 % (34) ont été mises en œuvre. Bien que ce nombre soit faible, je trouve encourageant que sur les 23 recommandations en cours, des progrès importants étaient évidents pour 13 d'entre elles. Ainsi, trois ans après leur émission, 81 % (47) de ces recommandations ont été complètement mises en œuvre ou sont sur le point de l'être.

Je pense qu'un taux de mise en œuvre inférieur à 85 % après notre troisième suivi, comme nous l'avons observé chaque année depuis 2013, est préoccupant.

Depuis 2014, lorsque nous avons commencé à limiter nos suivis à trois, le nombre de recommandations signalées comme étant en cours après notre troisième et dernier suivi, et pour lesquelles les progrès n'ont pas été réévalués par le Comité des comptes publics, continue de croître. Ces recommandations totalisent maintenant 173. J'encourage le comité à surveiller activement l'état d'application des recommandations qu'il juge importantes parmi ces 173. Pour ce faire, le comité devrait demander des plans d'action détaillés à chacun des organismes gouvernementaux concernés et évaluer de manière critique le caractère adéquat des actions planifiées et la pertinence du calendrier prévu. Le comité devrait également déterminer laquelle des autres recommandations en cours, le cas échéant, il souhaiterait peut-être continuer à surveiller la mise en œuvre.

Je voudrais profiter de cette occasion pour remercier les nombreux fonctionnaires que nous avons rencontrés lors de nos examens de suivi pour leur coopération et leur assistance, ainsi que pour avoir soumis leurs rapports de suivi et documentation d'appui aux dates demandées. Cela nous a permis de mener nos travaux et de publier le présent rapport dans les délais impartis.

Je tiens particulièrement à remercier toutes mes équipes de vérification pour leur excellent travail.

Original signé par:
Norm Ricard

Norm Ricard, CPA, CA
Vérificateur général

Ce rapport: **196** recommandations émises entre juillet 2015 et juillet 2017

Troisième et dernier suivi par le vérificateur

58

Recommandations

81 %

les recommandations mises en œuvre, ou constatation de progrès importants après 3 ans

59 %

MISES EN ŒUVRE

22 %

PROGRÈS IMPORTANTS

85 %

ce que nous croyons être un taux de mise en œuvre raisonnable après 3 ans

Effets importants potentiels

Les sujets couverts par les recommandations incluent :

l'efficacité opérationnelle

l'efficience opérationnelle

la documentation

la gestion de la sécurité

le contrôle de la performance et la reddition de comptes

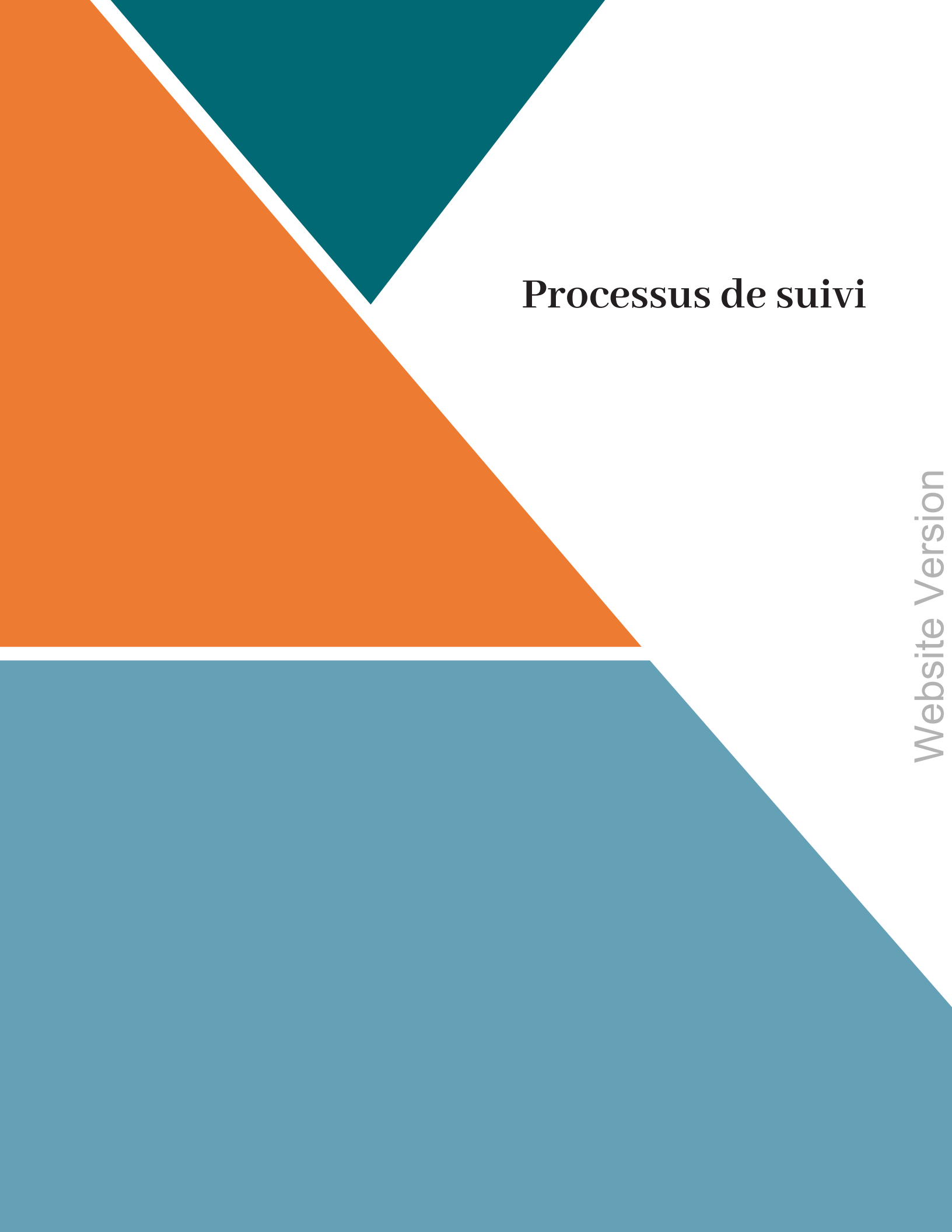
la planification stratégique et la gestion des risques

3

le nombre d'années consécutives où nous faisons le suivi des recommandations

173

recommandations en cours depuis 2013 non réévaluées par le Comité des comptes publics



Processus de suivi

Un examen de suivi commence lorsque nous demandons une mise à jour de l'état à la direction. L'état d'avancement de la mise en application doit être déterminé au 30 septembre de chaque année. Lorsque les mises à jour de l'état sont reçues, nous appliquons des procédés d'examen (consulter la partie « Nature de notre examen » à la page 8) pour évaluer la plausibilité des états de recommandation fournis. Nous ne réappliquons pas les procédés de vérification à partir de la vérification initiale.

Un examen de suivi est prévu 12 à 18 mois après la publication du rapport de vérification, puis une fois par an pendant deux ans (pour un total de trois ans).

Catégories d'état

L'état de la mise en application de chaque recommandation est décrit selon l'une des catégories suivantes :

Appliquée/résolue

La recommandation a été mise en œuvre ou une autre solution a été appliquée qui permet de résoudre entièrement le risque indiqué dans le rapport initial.

Action n'est plus nécessaire

La recommandation n'est plus pertinente en raison de changements de circonstances.

Ne compte pas l'appliquer

La direction n'a pas l'intention de mettre en application notre recommandation ni de s'attaquer autrement au risque indiqué dans notre rapport initial.

Travaux en cours

La direction prend des mesures pour mettre en application notre recommandation.

Format du rapport

Le présent rapport comprend huit rapports de suivi. Nous avons organisé les rapports de suivi en trois sections :

- troisième et dernier examen de suivi;
- deuxième examen de suivi;
- premier examen de suivi.

Pour chaque rapport de suivi, nous déterminons le responsable de la mise en application de nos recommandations. Le Comité des comptes publics pourra utiliser ces renseignements pour déterminer les témoins appropriés à convoquer à leurs réunions.

Les rapports de suivi comprennent un graphique indiquant l'état actuel de l'application de nos recommandations au 30 septembre 2018. En outre, les rapports incluent une liste, classées par état de mise en application, de toutes les recommandations formulées.

Pour certaines recommandations, nous avons ajouté un « commentaire du BVG » afin de clarifier le statut de la mise en application ou de mettre en évidence certaines actions ou mesures planifiées.

Les commentaires du BVG figurant dans les rapports de suivi des années précédentes pour les recommandations considérées comme appliquées ou résolues à ce moment sont reproduits dans le présent rapport.

Nature de notre examen

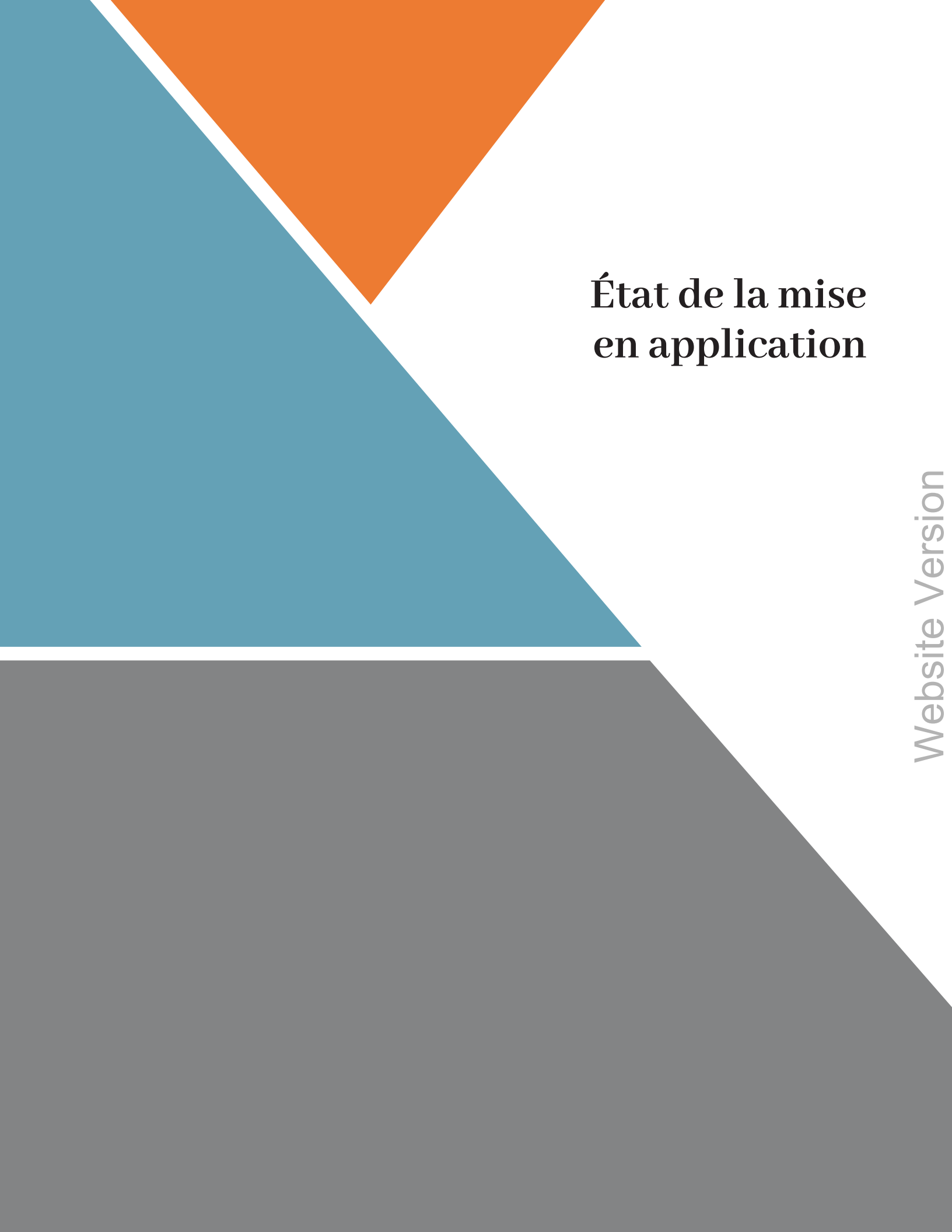
Dans le cadre de nos suivis des recommandations, nous effectuons un examen plutôt qu'une vérification.

Pendant un examen, nous fournissons un niveau d'assurance limité. Notre examen comprend principalement des enquêtes, des procédures analytiques et des discussions relatives aux renseignements fournis. Les preuves obtenues grâce à ces procédures nous permettent de déterminer si les renseignements sont plausibles dans les circonstances. Les procédures effectuées dans le cadre d'une mission d'examen sont moins exhaustives que pour une vérification; par conséquent, le niveau d'assurance fourni par une mission d'examen est nettement inférieur à celui qui aurait été fourni si une vérification avait été réalisée. Nous ne réappliquons pas les procédés de vérification à partir de la vérification initiale.

Pendant une vérification, nous fournissons un niveau d'assurance raisonnable, bien que non absolu. Nous atteignons ce niveau d'assurance raisonnable en rassemblant des éléments probants suffisants et appropriés. Les procédés de vérification comprendraient : l'inspection, l'observation, l'enquête, la confirmation, l'analyse et la discussion. L'expression « niveau d'assurance raisonnable » désigne le niveau d'assurance le plus élevé que les vérificateurs fournissent sur un sujet. Une assurance absolue n'est pas réalisable, car la plupart des éléments probants dont nous disposons sont convaincants plutôt que concluants, de même que la limitation inhérente des systèmes de contrôle et le recours à des tests et à un jugement professionnel.

Nos examens de suivi ont évalué l'état d'avancement de la mise en application de nos recommandations au 30 septembre 2018.

En ce qui concerne l'état de la mise en application des recommandations suivies, rien ne nous a été signalé qui nous porte à croire que les états des recommandations figurant dans le présent rapport ne présentent pas fidèlement, à tous les égards importants, les progrès réalisés dans la mise en application des recommandations.



État de la mise en application

État de la mise en application

Dans le présent rapport, nous notons l'état de mise en application de 196 recommandations émises entre juillet 2015 et juillet 2017. Comme il est expliqué plus en détail à la **FIGURE 4**, nous faisons état des taux de mise en application suivants :

Recommandations faisant l'objet de :	Total	Recommandations considérées comme réglées			Travaux en cours
		Appliquée ou résolue	Action n'est plus nécessaire	Ne compte pas l'appliquer	
Troisième et dernier suivi	58	34		1	23
Deuxième suivi	66	17	5	2	42
Premier suivi	72	3		1	68
Total	196	54	5	4	133

LA DIRECTION EST GÉNÉRALEMENT D'ACCORD AVEC NOS RECOMMANDATIONS

Pour chaque rapport de vérification de gestion que nous publions, nous donnons à la direction l'occasion de commenter chacune de nos recommandations ou le rapport dans son ensemble. Nous demandons à la direction d'indiquer dans ses commentaires si elle est d'accord avec les recommandations et quelles mesures elle a prises ou prendra pour mettre en œuvre la recommandation. À cet égard, nous notons que la direction est généralement d'accord avec la valeur des recommandations, ou convient d'examiner ou d'explorer leur mérite. L'un de nos états du suivi est « Ne compte pas l'appliquer ». Nous utilisons cette catégorie lorsque, après mûre réflexion, l'entité choisit de ne pas mettre en œuvre une recommandation. Nous soulignons les raisons de l'entité dans chacun de nos rapports de suivi. Nous sommes heureux de noter que cette catégorie n'est pas fréquemment utilisée.

UN TAUX D'APPLICATION DE 85 % APRÈS TROIS ANS INDiquerAIT UNE ACCEPTATION ET DES PROGRÈS RAISONNABLES

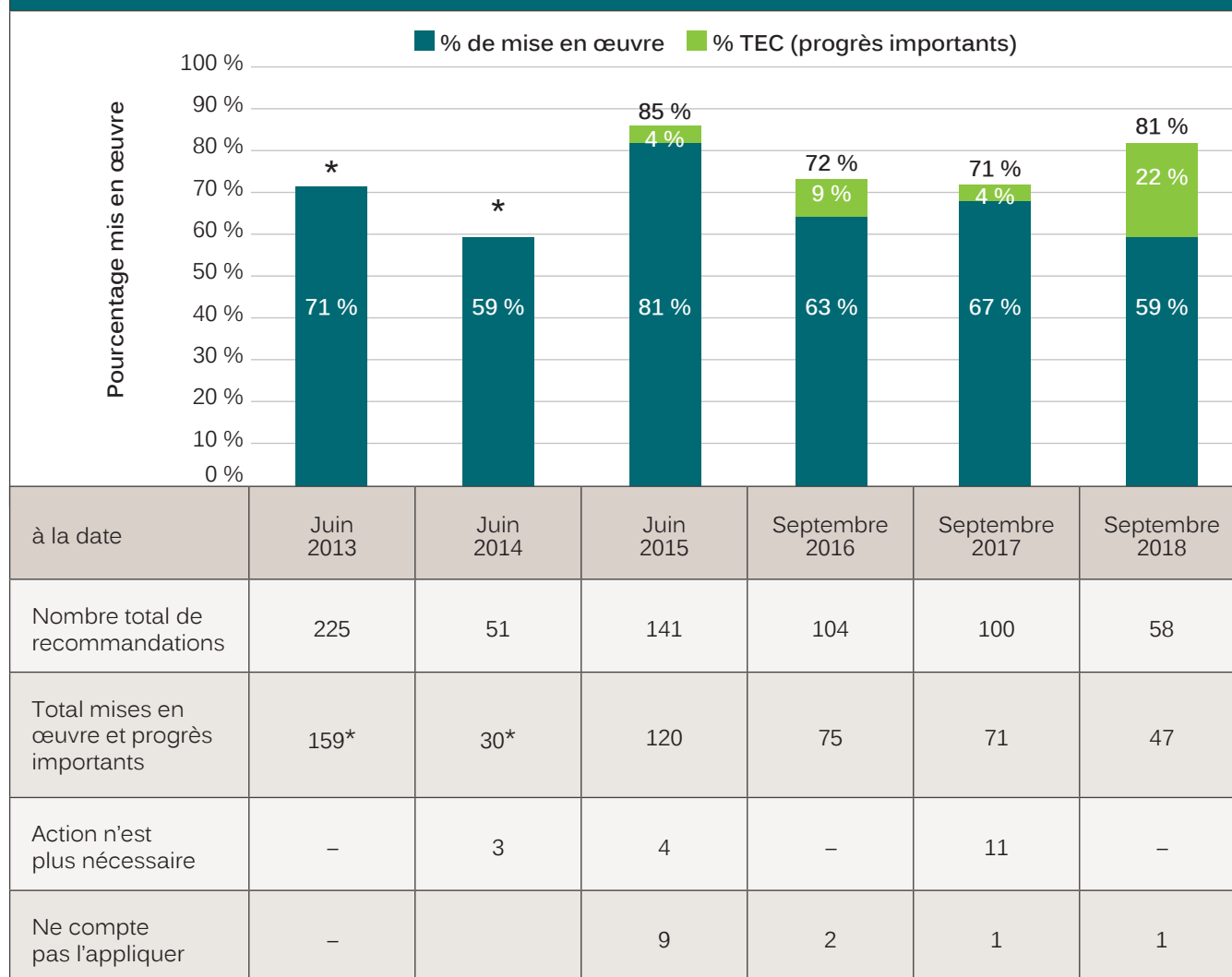
De nombreux facteurs doivent être pris en compte pour déterminer si le taux de mise en œuvre est satisfaisant, notamment la complexité des recommandations, les priorités opérationnelles de l'entité, l'importance des questions sous-jacentes, les répercussions sur le plan des ressources et la capacité de l'entité. C'est pourquoi nous ne faisons généralement pas de commentaires au sujet des progrès globaux réalisés par une entité après les premier et deuxième suivis.

Nous estimons toutefois que trois ans est un délai suffisant pour mettre en application la plupart des recommandations figurant dans un rapport de vérification de gestion. À cette fin, selon nous, un taux d'application de 85 % indiquerait une acceptation raisonnable et des progrès de la part des entités contrôlées.

TAUX D'APPLICATION RÉEL APRÈS TROIS ANS NETTEMENT INFÉRIEUR À 85 %

Dans la **FIGURE 1**, nous présentons un récapitulatif des six dernières années des taux d'application après notre troisième suivi. Il montre qu'à l'exception de 2015, ces taux d'application étaient bien inférieurs à 85 %. Dans la **FIGURE 1**, nous notons également le nombre de recommandations pour lesquelles des progrès importants ont été réalisés. Lorsque nous considérons à la fois les progrès réalisés et les progrès importants, nous notons qu'en septembre 2018, un taux de 81 % a été atteint.

Figure 1 : Taux d'application des recommandations indiquées dans le troisième suivi



* L'évaluation des progrès importants n'a pas commencé avant juin 2015.

L'AMÉLIORATION DES PRATIQUES D'UNE ENTITÉ CONSTITUE UNE MESURE DE L'INCIDENCE D'UNE VÉRIFICATION

Comme l'indique notre énoncé de vision, nous nous efforçons d'influencer de façon positive la performance du secteur public au moyen de travaux et de rapports de vérification aux effets importants. » La valeur ou l'incidence de nos vérifications peut être évaluée en partie par l'utilité perçue des renseignements que nous fournissons à l'Assemblée législative sur le caractère adéquat des pratiques de gestion d'une entité vérifiée. Nous croyons que cette information aide l'Assemblée législative à tenir ces organismes gouvernementaux responsables de l'utilisation des ressources publiques qui leur sont confiées. De plus, les vérifications peuvent avoir un effet important si elles influencent les entités à améliorer leurs pratiques. Nos recommandations servent à orienter les entités à cet égard.

Comme l'indique la **FIGURE 2**, les recommandations figurant dans le présent rapport de suivi couvrent un large éventail de sujets. Ces sujets montrent comment les résultats de notre travail de vérification peuvent contribuer à améliorer le fonctionnement des organismes gouvernementaux.

Les sujets les plus fréquents concernent l'efficacité et l'efficacité opérationnelles, le contrôle de la performance, la documentation, le contrôle de la qualité et la planification stratégique.

Figure 2: Domaines susceptibles d'avoir des effets importants et états des recommandations associées

Domaines susceptibles d'avoir un effet important (par ordre décroissant de fréquence d'occurrence)	Recommandations		
	Total	Appliquée ou résolue	Travaux en cours
Efficacité opérationnelle	57	18	39
Efficience opérationnelle	33	7	26
Contrôle de la performance	32	5	27
Documentation	19	7	12
Contrôle de la qualité	14	3	11
Planification stratégique	11	1	10
Communication et transparence	9	3	6
Reddition de comptes	6	1	5
Gestion de la sécurité	7	3	4
Gestion des risques	6	2	4
Gestion des contrats	4	3	1
Formation opérationnelle	4	1	3
Politique administrative	2		2
Gestion des conflits d'intérêts	2	1	1
Budgétisation	1		1
Planification des immobilisations	1	1	
Conformité	1		1
Gestion de l'information	1		1
Total	218*	56 (25 %)	154 (71 %)

* Le nombre total de recommandations suivies est de 196, mais certaines recommandations portaient sur plus d'un sujet, et certaines recommandations sont exclues de ce chiffre car leurs statuts étaient soit « action n'est plus nécessaire » ou « ne compte pas l'appliquer » donnant lieu à un total différent.

LES RECOMMANDATIONS INAPPLIQUÉES REPRÉSENTENT UN POTENTIEL PERDU (c.-à-d., une amélioration de la pratique des entités)

Parce que nos recommandations sont, essentiellement, des indicateurs d'effets importants potentiels, les recommandations qui ne sont pas appliquées représentent un potentiel perdu. La **FIGURE 3** indique les domaines susceptibles d'avoir un effet important pour les recommandations qui demeurent en cours après le troisième suivi. Bon nombre de ces recommandations portent sur des questions d'efficacité et d'efficacité opérationnelles, ainsi que de sécurité et de gestion des risques.

Figure 3 : Domaines susceptibles d'avoir un effet important pour les recommandations qui ne sont plus suivies

Domaines susceptibles d'avoir un effet important (par ordre décroissant de fréquence d'occurrence)	Travaux en cours
Efficacité opérationnelle	5
Efficience opérationnelle	4
Documentation	2
Gestion de la sécurité	4
Communication et transparence	1
Contrôle de la performance	2
Gestion des risques	3
Gestion des conflits d'intérêts	1
Formation opérationnelle	1
Planification stratégique	1
Conformité	1
Gestion de l'information	1
Reddition de comptes	1
Total	27* (43 %)

* Il s'agit du dernier suivi pour 23 recommandations, mais certaines recommandations portaient sur plus d'un sujet, donnant lieu à un total différent.

L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS EN COURS APRÈS NOTRE TROISIÈME SUIVI EST INCONNU

Nous avons adopté notre approche de suivi sur trois ans en 2014. Depuis lors, le nombre cumulatif de recommandations que nous avons signalées comme étant toujours en cours après notre troisième suivi et pour lesquelles les progrès n'ont pas été réévalués par le Comité des comptes publics, continue de croître, comme il est indiqué ci-dessous :

Année	Nombre de recommandations
2014	66
2015	4
2016	13
2017	36
2018	31
2019	23
Total	173

Nous continuons d'encourager le Comité des comptes publics à demander des plans d'action détaillés et appropriés pour une partie ou pour la totalité des recommandations en cours, en particulier en ce qui concerne celles qui ont fait l'objet d'un suivi dans nos rapports pendant trois ans et que nous n'avons pas l'intention de continuer à suivre.

Figure 4 : État de la mise en application, au 30 septembre 2018

Rapport	Nombre total de recommandations	Recommandations considérées comme réglées			Travaux en cours
		Appliquée ou résolue	Action n'est plus nécessaire	Ne compte pas l'appliquer	
Troisième et dernier examen de suivi					
Juillet 2015					
Gestion des risques associés aux appareils des utilisateurs finaux par l'Office régional de la santé de Winnipeg	12	4			8
Programme de soins à domicile du Manitoba	46	30		1	15
Total du troisième et dernier examen de suivi	58	34 (59 %)		1 (2 %)	23 (39 %)
Deuxième examen de suivi					
Janvier 2016					
Améliorer les résultats scolaires des élèves autochtones de la maternelle à la 12e année	19	3			16
Juillet 2016					
Gestion des ponts provinciaux	20	5			15
Septembre 2016					
Ententes avec les premières nations relatives aux coûts et aux effets néfastes du processus de développement du projet Keeyask	3	2			1
Commission manitobaine d'aménagement de la route située du côté est	24	7	5	2	10
Total du deuxième examen de suivi	66	17 (26 %)	5 (7 %)	2 (3 %)	42 (64 %)
Premier examen de suivi					
Avril 2017					
Gestion des services d'IRM	52	2 (4 %)			50 (96 %)
Juillet 2017					
Gestion du Programme d'apprentissage du Manitoba	20	1 (5 %)		1 (5 %)	18 (90 %)
Total du premier examen de suivi	72	3 (4 %)		1 (1 %)	68 (95 %)
Total global	196	54 (28 %)	5 (2 %)	4 (2 %)	133 (68 %)